

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mag. Dario Berginc

**Povezanost strateške naravnosti menedžerjev
z uspešnostjo podjetja**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mag. Dario Berginc

**Mentor: prof. dr. Zlatko Jančič
Somentorica: prof. dr. Tina Kogovšek**

**Povezanost strateške naravnosti menedžerjev
z uspešnostjo podjetja**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2017

ZAHVALA

Najprej bi se rad zahvalil svojemu mentorju red. prof. dr. Zlatku Jančiču, ki me je znal pravilno usmerjati na poti raziskovanja in razmišljanja, ter somentorici red. prof. Tini Kogovšek, ki mi je pomagala razreševati metodološke zadrege. Hvala tudi red. prof. dr. Ireni Vida in red. prof. dr. Ivanu Berniku za dragocene napotke, ki sta mi jih dala na obeh doktorskih seminarjih. Prav tako hvala anonimnim recenzentom znanstvenih člankov, ki so bili objavljeni na temo in v času pisanja disertacije.

Zahvaljujem se tudi Bogdanu Kukovcu in družbi Tempera, d. o. o., ki mi je časovno omogočila izvedbo intervjujev.

Hvala vsem menedžerjem, ki so sprejeli povabilo za sodelovanje v raziskavi.

Prav tako hvala prijateljem, ki so mi z intelektualnimi pogovori pomagali razrešiti marsikatero vprašanje.

Hvala staršem, ki žal niso dočakali zaključka mojega doktorskega študija, vendar pa so znali na preprost način spremljati dogajanje okoli njega. To delo posvečam njima.

Disertacije ne bi bilo brez Nataše. Nataša, hvala za ideje, za navdih, za pogovore, za razumevanje.

Doktorski študij je delno sofinancirala Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Sofinanciranje se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti; prednostne usmeritve 1.3: Štipendijske sheme.

Povzetek doktorske disertacije: Povezanost strateške naravnosti menedžerjev z uspešnostjo podjetja

Menedžerji imajo ključen vpliv na oblikovanje strategij v podjetjih in njihovo uspešnost (Isabella in Waddock 1994). Analiza percepcije okolja z vidika menedžerjev se v tem kontekstu kaže celo kot bolj pomembna od analize poslovnega okolja, o katerem potekajo odločitve (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006). Menedžerji se namreč v večji meri odločajo na podlagi svoje percepcije kot pa na osnovi realnosti, v katero imajo omejen vpogled.

Bolj poglobljen vpogled v omenjeno tematiko osvetljujeva dva koncepta: koncept kognitivnih shem, ki je širše uveljavljen koncept socialnih psihologov (Senge 1990), in koncept mentalnih modelov, ki je bližje teoretikom menedžmenta (npr. Day in Nedungandi 1994). Kognitivne sheme oziroma mentalni modeli menedžerjem zmanjšajo okoljsko negotovost, odpravijo problem preobila informacij (Fiske in Taylor 1984) in izpostavijo ključne informacije ter s tem menedžerjem olajšajo odločanje (Simon 1993). Avtorji v povezavi s strateško naravnostjo pogosto opozarjajo na statičnost kognitivnih shem menedžerjev in pojav strateške miopije, ki se kaže kot omejena občutljivost na spremembe izven prevladujočega okvira (Walsh 1985; Day in Nedungandi 1994). Skladno s tem se pojavlja potreba po spreminjanju kognitivnih shem menedžerjev z vidika dinamičnosti in proaktivnosti, ki bodo ustrezali jutrišnjemu okolju (Hill in Levenhagen 1995). Rešitev iz zanke strateške miopije ponuja proaktivna strateška naravnost menedžerjev, ki ima pozitiven učinek na dolgoročno uspešnost podjetij (Day in Wensley 1988; Wiklund 1999; Morgan in Strong 2003).

Obstoječe raziskave niso proučile strateške naravnosti menedžerjev, njihovega procesa odločanja in percepcije uspešnosti s tako celovitega ter interdisciplinarnega vidika, kot je zastavljen v disertaciji. Hkrati se vrzeli obstoječih raziskav kažejo na področju poglobljenega proučevanja dejavnikov, ki stojijo za določenimi mnenji in stališči menedžerjev. Pri tem je še posebej opazno pomanjkanje raziskav na to temo v slovenskem prostoru.

Namen doktorske disertacije je bil raziskati percepcijo vodilnih menedžerjev nekaterih najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji s štirih vidikov: strateške naravnosti, pogleda na prihodnost, strateškega odločanja in pogleda na uspešnost. S tem smo želeli dopolniti vrzeli, ki smo jih izpostavili v opredelitvi problema. Pri tem je ključni raziskovalni poudarek temeljil na razlogih oziroma dejavnikih, ki vplivajo na določeno naravnost ali delovanje vodilnega menedžerja.

V ta namen smo izvedli kvalitativno raziskavo med 17 vodilnimi menedžerji z lestvice najuspešnejših podjetij v Sloveniji v letu 2013 (baza AJPES 2014). Raziskava je potekala od 21. 5. 2014 do 23. 7. 2014. Izbrani vzorec je bil relativno raznolik: intervjuvali smo 9 vodilnih menedžerjev (predsednikov uprav), ki vodijo delniško družbo, in 8 generalnih direktorjev, ki vodijo družbo z omejeno odgovornostjo. 16 od 17 podjetij, iz katerih prihajajo intervjuvani menedžerji, je velikih, zgolj eno je srednje veliko. Podjetja prihajajo iz 17 različnih dejavnosti, od tega jih je 9 proizvodnih in 8 storitvenih, 11 jih nastopa na trgih široke potrošnje in 5 na medorganizacijskih trgih. 8 podjetij iz vzorca je izrazitih izvoznikov, medtem ko jih je 9 izrazito osredotočenih na slovenski trg. Večinski lastnik 3 podjetij iz vzorca je država, 4 podjetja imajo večinsko tuje lastnike, 4 podjetja notranje lastnike (vodstvo in zaposlene), 4 podjetja imajo mešano lastništvo, 1 podjetje pa ima družinske lastnike. 16 menedžerjev iz vzorca je moškega spola, zgolj 1 menedžerka je ženskega spola. 2 menedžerja sta tujca, medtem ko je 15 vodilnih menedžerjev, vključenih v raziskavo, Slovencev. V dveh primerih v raziskavi

nista sodelovala neposredno vodilna menedžerja – pri enem je tako sodeloval član uprave, pri drugem pa član vodstva, zadolžen za strategijo.

Pri raziskovanju, analizi in interpretaciji smo uporabili kvalitativno metodologijo raziskovanja, ki se kaže kot najbolj primerna za proučevanje naše tematike. Znotraj te smo izbrali fenomenološko metodo raziskave, pri sami izvedbi raziskave pa smo uporabili metodo poglobljenih intervjujev. Pri interpretaciji rezultatov smo uporabili metodo analize besedil, pri interpretaciji kognitivnih shem menedžerjev pa tudi nekatere elemente interpretativne fenomenološke analize.

Disertacija prinaša nova spoznanja k znanstvenemu področju raziskovanja menedžmenta z vidika interdisciplinarnosti, celovite naravnosti in poglobljenosti raziskovanja. Poglobljena in sistematična analiza dejavnikov, ki vplivajo na strateško naravnost in strateško odločanje menedžerjev, je ključna dodana vrednost naše raziskave, ki odpira nadaljnja nova potencialna polja raziskovanja, prinaša pa tudi pomembna priporočila za prakso. Disertacija je poleg tega prva celovita obravnava te tematike v slovenskem prostoru.

Analiza delovnega procesa menedžerja je pokazala, da ima precej intervjuvanih menedžerjev težave pri jasnem definiranju procesov, ki jim dnevno namenijo največ časa in energije. Delovni proces menedžerjev lahko razdelimo na tri osnovne faze: fazo pridobivanja in analize informacij, fazo usklajevanja in fazo odločanja. Menedžerji pri tem največ časa porabijo za prvi in drugi sklop, najmanj časa pa za sprejemanje odločitev.

Menedžerji so se v večji meri opredelili za naravnost navzven, torej v zunanje okolje podjetja, kar je skladno s teorijo tržne usmerjenosti. Obenem pa so navedli tudi nekaj pomembnih razlogov, zakaj je pomembna tudi menedžerjeva naravnost v notranje okolje podjetja. Ta se nanaša bodisi na proizvodno bodisi na izdelčno naravnost, ki sta pomembni predvsem za proizvodna podjetja. Menedžerji nadalje izražajo močnejšo naravnost na kupce v primerjavi z naravnostjo na konkurente. Pri tem navajajo, da je konkurenco treba spremljati, vendar pa to ne sme postane glavni fokus, saj lahko to podjetje privede do vloge sledilca. Iz odgovorov menedžerjev je sicer mogoče sklepati, da bi konkurenco kljub temu morali spremljati bolj sistematično. Strategija diferenciacije je za menedžerje ključna in edina relevantna za slovenska podjetja, ki večinoma delujejo v tržnih nišah. Hkrati poudarjajo, da nadzor stroškov (kot strategijo stroškovnega prvenstva razumejo menedžerji) pomeni osnovo tudi za strategijo diferenciacije, torej tudi za razvoj diferenciranih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Menedžerji pri tem strategijo diferenciacije precej eksplicitno povezujejo z inovativnostjo, kar je pomembna ugotovitev tega sklopa raziskave. V povezavi z razvojem poslovanja podjetja menedžerji na prvo mesto postavljajo razvoj izdelkov, šele nato sledi razvoj trgov, kar je povezano z omejitvami, s katerimi se soočajo slovenska podjetja na globalnem trgu, ter šibko podporo države in bank na področju internacionalizacije. Nadalje so menedžerji v nekoliko večji meri izpostavili pomen finančnih v primerjavi s tržnimi cilji, vendar hkrati poudarjajo soodvisnost in uravnoteženost delovanja obeh vrst ciljev, ki morajo delovati z roko v roki.

Analiza strateške naravnosti menedžerjev v prihodnost je pokazala, da dajejo intervjuvani menedžerji prednost bolj kratkoročnemu kot dolgoročnemu načrtovanju, če pri tem izločimo večje infrastrukturne družbe, ki so zavezane dolgoročnemu načrtovanju na podlagi regulativ Evropske unije. Kljub temu, da se strinjajo s pozitivnimi učinki dolgoročnega načrtovanja, ga sami večinoma ne izvajajo, ampak se jim zdi bolj pomembna zmožnost prožnega prilagajanja spremembam na trgu. Metoda scenarijske analize, ki jo že desetletja izvajajo nekate-

re tuje korporacije, po njihovem mnenju ni smiselna za uporabo v slovenskem okolju. Pri tem se vseeno kaže razlika med proizvodnimi in storitvenimi podjetji, saj so proizvodna bolj opremljena z različnimi standardi, predvsem pa vezana na zahodnoevropsko industrijo, kjer je uveljavljeno precej bolj dolgoročno načrtovanje poslovanja.

Proces strateškega odločanja pri proučevanih menedžerjih poteka različno, v grobem pa ga lahko razdelimo na tri osnovne faze, in sicer na fazo pridobivanja informacij, fazo analize informacij in fazo realizacije odločitve. V okviru faze pridobivanja informacij je za menedžerje ključna analiza trga, pri čemer upoštevajo predvsem informacije, ki jih pridobijo od kupcev. Medtem ko so za menedžerje, ki delujejo na trgu široke potrošnje, bolj pomembni prodajni podatki, je za menedžerje na medorganizacijskih trgih bolj pomemben neposredni, osebni stik s kupci. Faza analize informacij poteka na sestankih, strateških delavnicah in podobnih srečanjih vodstva ter zaposlenih. Menedžerji pri tem poudarjajo velik pomen vključevanja vseh relevantnih zaposlenih v tovrstne procese. V okviru faze realizacije odločitve intervjuvani menedžerji poudarjajo, da je zelo pomembno, da odločitve sledijo strategiji podjetja, ko pa je odločitev enkrat sprejeta, mora biti vodstvo pri njeni izvedbi enotno.

Intervjuvani menedžerji bolj zaupajo lastnim informacijam kot tujim raziskavam. Na tem področju se kaže še bolj izrazita razlika med menedžerji, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in menedžerji, ki vodijo podjetja na visokokonkurenčnih trgih široke potrošnje. Prvi večino informacij pridobijo neposredno od kupcev, s katerimi skupaj razvijajo nove izdelke. Na zrelih in visokokonkurenčnih trgih široke potrošnje, kjer so podatki večinoma kvantitativni, pa so za menedžerje ključni prodajni podatki. Križanje informacij se kaže kot koristen pristop, ki lahko menedžerjem poveča objektivnost njihovega zbiranja in interpretacije.

Intervjuvani menedžerji, ki uporabljajo določena strateška in analitična orodja, navajajo njihovo koristnost z več vidikov, bodisi z vidika poenostavljanja zapletenih situacij bodisi z vidika podpore odločitvam. Izmed orodij, ki jih teorija navaja kot najbolj uporabljena, v naši raziskavi izstopata predvsem SWOT-analiza in uravnoteženi sistem kazalnikov. Drugi izbrani menedžerji so izrazili pomisleke glede uporabe orodij, povezane z njihovo zapletenostjo in počasnostjo ter nevarnostjo izgube pomembnih informacij, kar je nadaljnja pomembna ugotovitev raziskave.

Racionalno odločanje ima med intervjuvanimi menedžerji vodilno mesto, pri čemer racionalno analizo povezujejo predvsem z uporabo kvantitativnih podatkov, ki jih potrebujejo za svojo odločitev. Intuicija predstavlja pomembno dopolnitev racionalni analizi, v večji ali manjši meri jo uporabljajo vsi intervjuvani menedžerji. Menedžerji v rastočih panogah intuicijo umeščajo bolj na začetek, v fazo iskanja idejne zasnove novega projekta, izdelka ali vstopa na trg, medtem ko pri menedžerjih v zrelih industrijah nastopi zgolj na koncu, ko se racionalni podatki izčrpajo in je treba na zadeve pogledati s širšega zornega kota.

Analiza percepcije uspešnosti vodilnih menedžerjev je pokazala podobna stališča, kot so jih menedžerji navedli pri usmerjenosti v finančne in tržne cilje. Ob upoštevanju finančnih meril uspešnosti je za menedžerje pomemben tudi vzdržen dolgoročni razvoj podjetja, ki je vezan na zadovoljevanje interesov vseh treh ključnih deležnikov podjetja, tj. kupcev, zaposlenih in lastnikov. Ključni dejavnik, ki najbolj vpliva na uspešnost podjetja, so kadri, znotraj teh pa ima daleč največji vpliv vodstvo podjetja. Vpliv drugih dejavnikov (panoga, okolje) je po mnenju večine menedžerjev manjši. Ključne kompetence in veščine vodilnega menedžerja, ki po mnenju vprašanih najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, ločimo na trde (strokovnost in odločanje) ter mehke (timsko delo in vrednote), pri čemer menedžerji kot bolj pomembne

izpostavljajo trde veččine. V povezavi z vplivom lastnikov na uspešnost podjetja so menedžerji poudarili predvsem ključen pomen aktivnih in strateških lastnikov, ki delujejo na dolgi rok ter zaupajo upravi, v primerjavi z negativnimi izkušnjami s pasivnimi ter kratkoročnimi lastniki, ki jih zanimajo zgolj finančni učinki.

Analiza dejavnikov, ki vplivajo na mnenja in stališča menedžerjev glede proučevanih tematik, je pokazala, da so ključni dejavniki, ki ustvarjajo razlike med kognitivnimi shemami, naslednji: vrsta lastništva, vrsta in stopnja konkurenčnosti panoge, vrsta kupcev (medorganizacijski trg proti trg široke potrošnje), podporno okolje podjetja, organizacija podjetja, karierni fokus menedžerja ter dolžina mandata in izkušnost menedžerja. Med omenjenimi dejavniki se kaže vrsta lastništva kot tista, ki najbolj vpliva na razlike med mnenji in stališči menedžerjev. To je smiselno z vidika, da je Slovenija še vedno v posttranzicijskem obdobju, v katerem privatizacija državnega premoženja še ni zaključena.

Ključne kritike menedžerjev v povezavi s slovenskim poslovnim okolje so povezane s privatizacijo in državnim lastništvom. Menedžerji pogrešajo aktivne, strateške in kapitalsko močne lastnike, ki bi lahko podjetjem zagotavljali stabilnost na dolgi rok. Kritike se poleg tega nanašajo tudi na slovensko podporno okolje, ki deluje bolj zaviralno kot spodbudno. Pri tem so najbolj oškodovana podjetja, ki delujejo na globalnem trgu in imajo z vidika podpornega okolja slabša izhodišča. Naslednja večja kritika se nanaša na pasivnost države in bank pri internacionalizaciji slovenskih podjetij, ki te podpore niso deležna. Menedžerji pri tem niso izpostavljali slabosti na področju menedžmenta samega in niso kritizirali neučinkovitosti v lastnih vrstah.

V interpretacijo rezultatov smo dodatno vključili tudi analizo metafor, ki jih menedžerji uporabljajo pri svojih odgovorih. Vidik analize uporabe metafor namreč lahko dodatno prispeva h kakovosti kvalitativne raziskave (Croswell 2014). Analiza metafor, ki so jih menedžerji uporabili v svojih odgovorih, je pokazala, da menedžerji največ uporabljajo človeške metafore, sledijo tehnične, religiozne, psihološke in sociološke metafore. Manj metafor so uporabili s področja športa, ekonomije, politike in glasbe. Največkrat uporabljene metafore so bile *rdeča nit*, *videti celotno sliko*, *imeti proste roke*, *perpetum* (izdelkov), *biblija* in *mantra*.

Ključne besede: menedžer, strateška naravnost, strateško odločanje, percepcija prihodnosti, percepcija uspešnosti, uspešnost podjetja, Slovenija

Doctoral dissertation summary: Relationship between strategic orientation of managers and firm performance

Managers have key impact in shaping the strategies in enterprises and their performance (Isabella and Waddock 1994). The analysis of the perception of the environment from the perspective of managers in this context is equal to or even more important than the analysis of the business environment itself (Hutzschenreuter and Kliendienst 2006). Managers in fact largely decide on the basis of their perception rather than based on reality to which they have limited insight.

A more in-depth insight into this topic reveal the concept of cognitive schemas, which is widely established concept of social psychologists (Senge 1990) and the concept of mental models, which is closer to management theorists (e.g. Day and Nedungadi 1994). Cognitive schemas and mental models of managers reduce environmental uncertainty, eliminate the problem of overabundance of information (Fiske and Taylor 1984), select key information and thereby facilitate the decision-making of managers (Simon 1993). The authors in connection with the strategic orientation often point to the static cognitive schemas of managers and strategic myopia phenomenon, which is seen as limited sensitivity with respect to changes outside the dominant frame (Walsh 1985; Day and Nedungadi 1994). Accordingly, there is a need to change the cognitive schemes managers in terms of dynamic and proactive orientation, which meets tomorrow's environment (Hill and Levenhagen 1995). Recovering from the loop of strategic myopia offers proactive strategic orientation of managers, which has a positive effect on the long-term performance of companies (Day and Wensley 1988; Wiklund 1999; Morgan and Strong 2003).

Existing studies have not explored the strategic orientation of managers, their decision-making processes, and perception of performance in both comprehensive and interdisciplinary perspective, as raised in the present dissertation. At the same time, there are existing research gaps in the field of in-depth study of the factors behind certain opinions and views of managers. There is especially noticeable lack of existing research on this topics in the Slovenian area.

The aim of the doctoral dissertation was to investigate the perception of top managers of some of the most successful companies in Slovenia from four perspectives - strategic orientation, future orientation, strategic decision-making and perception of performance - and complement the gaps that we exposed in the problem definition. A key research focus was based on the reasons and the key factors that affect a particular strategic orientation and decision-making of top managers.

We conducted a qualitative research among 17 top managers of the scale of some of the most successful companies in Slovenia in 2013 (AJ PES 2014). The research took place from 21. 5. 2014 to 23. 7. 2014. We acquired a relatively diverse sample. 9 senior managers (Chairmans of the board) manages a Public limited company, 8 (General directors) manages a Limited liability company. 16 out of 17 companies are large, only one is a medium company. Companies are coming from 17 different industries. 9 of which come from manufacturing and 8 from service industries. 11 companies are present on business-to-customer markets and 5 on business-to-business markets. 8 companies from the sample are highly exporters, while 9 are highly focused on the Slovenian market. The majority owner of 3 companies is the state, 4 companies have majority foreign owners, 4 internal company owners (management and employees), 4 companies have mixed ownership and 1 company has family owners. 16 ma-

managers from a sample are male, only 1 manager is female. 2 managers from the sample are foreigners, while other (15) are Slovenians. In two cases, the participants were not top managers – one of them was member of the board, while the other was in charge of the company strategy.

For the purposes of the research, analysis and interpretation we used qualitative research methodology, which is seen as the most suitable for the study of our theme. Inside of it, we have chosen the phenomenological research method and the method of depth interviews. In interpreting the results we used content analysis approach. For the purpose of interpreting the cognitive schemas of managers we used some element of the interpretive phenomenological analysis.

The dissertation brings new insights to scientific research on the field of management in terms of interdisciplinarity, comprehensive orientation and depth nature of research. An in-depth and systematic analysis of the factors that influence the strategic orientations and strategic decision-making of managers represents a crucial added value of our research, opens up many new potential fields of research and brings also important recommendations for practice.

Analysis of the work process of managers revealed that the managers have quite a problem for a clear definition of it, which means that they don't think about it often. The process can be divided into three basic phases: first, the acquisition and analysis of information, second, coordination, and third, decision-making. Most of the time managers spend on the first and second phase, by far the least amount of time they use for decision-making.

Managers are more oriented in external than internal company environment, which is consistent with the theory of market orientation. At the same time they indicate some relevant important reasons for the internal orientation as well. The latter refers mostly to product orientation, which is particularly important for manufacturing companies. Managers further expressed stronger orientation on customers as compared to the competitors. They emphasize that the competition should be monitored, but it should not become the main focus, since the latter may lead to the follower strategy. From the responses of managers it can be concluded that competition would still need to be monitored more systematically. The strategy of differentiation is crucial for managers and the only relevant strategy for Slovenian companies, which mainly operate in niche markets. At the same time managers emphasize that the cost control (as they understand the cost leadership strategy) is the basis for the strategy of differentiation as well. Furthermore, they highly emphasize the importance of the development of differentiated products with high added value. They explicitly link the strategy of differentiation with innovations, innovativeness and developing innovative products and services, which represents an important finding of this set of analysis. In connection with the growth strategies managers give greater primacy to the development of products in comparison with the development of markets, which is associated with the constraints faced by Slovenian companies in the global market, and weak support from the government and banks in the field of internationalization. Furthermore, managers have somewhat more stressed the importance of financial in comparison with marketing objectives, but also highlight the interdependence and balanced operation of the two (financial and marketing) goals.

Analysis of the future orientation of managers showed that the interviewed managers prefer more short-term than long-term planning, with exception of the infrastructure companies which are committed to long-term planning on the basis of European Union regulations. Des-

pite the fact that they agree with the positive effects of long-term planning, they don't practice them. Rather they emphasize the importance of ability of flexible adaptation to market changes. The method of scenario analysis, which has been for decades practicing by some multinational corporations, in their opinion, is not suitable for Slovene environment and Slovene companies. At this point the research revealed some differences between manufacturing and service companies. Manufacturing companies are more equipped with a variety of standards, in particular linked to the western European industry, where the companies give higher importance to long-term planning.

The process of strategic decision-making of managers can be divided into three main phases: phase of obtaining information, analysis phase and the phase of realization of decisions. Within the stages of obtaining information the main focus is on market analysis, taking into account that the main information they obtain come from customers. While for managers working in the business-to-customer market, the most important are sales data, managers in business-to-business markets highlight the importance of direct, personal contact with customers. Next phase, analysis of information mostly takes place in the context of meetings, workshops and similar strategic events. Managers emphasize the importance of involving all relevant employees in decision-making processes. Within the phase of realization of decisions managers emphasize that decisions should be followed by company's strategy. Once the decision has been taken, the top management should fully support its realization.

Interviewed managers have more confidence in their own information than in foreign research. In this field, it shows an even more pronounced difference between managers from business-to-business markets and managers from the highly competitive business-to-consumer markets. The first group most of the information obtain directly from the customers, with which they develop new products together. In the mature and highly competitive business-to-consumer markets, where data are mostly quantitative, sales data represent the key source. Combination of different sources of information is seen as a useful approach that help managers to increase the objectivity of the collection and interpretation of data and information.

Managers who use certain strategic and analytical tools, indicate their usefulness in several respects, either from the perspective of simplifying complicated situations, either in terms of decision support. Among the tools that theory cited as the most used in our study stand out mainly the SWOT analysis and Balanced Scorecard. Other selected managers have expressed concerns about the use of tools related to their complexity and the slowness and the risk of loss of important information, which is one of the most important findings of our research.

Rational decision-making represent the main choice by interviewed managers, while rational analysis is primarily associated with the use of quantitative data that they need for their decision. Intuition is an important complement to rational analysis, and it is, to greater or lesser extent, used by all interviewed managers. Managers in growing markets use intuition more at the beginning of decision-making phase, when looking for a conceptual idea for a new project, product or entering new markets, while the managers in mature markets use intuition more at the end of this process, when the rational data have already been used and it is necessary to look on the decision from the wider perspective.

Analysis of the perception of the performance of top managers showed similar opinions regarding their orientation to financial and marketing goals. Beside criteria, connected with financial performance, managers emphasize also the importance of sustainable long-term

growth of the company, with the aim to satisfy the interests of all three key stakeholders, i.e. customers, employees and owners. Within key factors that most affect the performance of the company, managers emphasize human resources and management. Other factors (industry, environment) is considered by less important. Key competences of top managers, which have the greatest impact on the success of the company, can be divided into hard (expert and decision-making skills) and soft (teamwork skills and values) skills. According to interviewed managers, the more important are hard skills. In connection with the influence of the owners on company performance managers stressed in particular the crucial importance of an active and strategic owners who operate in the long term and trust management, compared with a negative experience with passive and short-term owners, who are interested in purely financial effects.

Analysis of factors, that influence opinions and views of managers regarding research themes, showed that the key factors that create differences between the cognitive schemas are: type of ownership, type and level of competitiveness of the industry, type of customer (business-to-customer/business-to-business), supportive environment, organization factors, career focus and length of mandate and experience of manager. Among these factors the type of ownership the most affects the differences between the opinions and views of managers. This makes sense from the perspective that Slovenia still represents post-transition economy where privatization of state property has not yet been completed.

Key criticisms of managers within Slovenian business environment is related to the privatization and state ownership. Managers miss an active, strategic and powerful owners, which can help companies ensure stability in the long run. Critics, moreover, also refer to the Slovenian supportive environment which is much more inhibitory than encouraging. This is the most handicapped for businesses operating in a global market. The next major criticism concerns the passivity and lack of support of the government and banks in the process of internationalization of Slovenian companies. Managers did not expose the weaknesses in management itself and do not criticize the inefficient managers.

In addition to the interpretation of the results, we also included an analysis of the metaphor used by the managers in their answers. The analysis of metaphors usage can contribute to the quality of qualitative research (Croswell 2014). The analysis of metaphors that managers use in their answers, revealed that managers the most commonly use human metaphors, followed by technical, religious, psychological and sociological metaphors. Less metaphors are used from the field of sport, economics, politics and music. Most used metaphor are: *red thread*, *see the whole picture*, *to have a free hands*, *perpetum* (products), the *bible* and *mantra*.

Keywords: managers, strategic orientation, strategic decision making, perception of future, perception of performance, succesful enterprises, Slovenia

KAZALO

1 UVOD	16
1.1 Menedžer kot strateg in odločevalec	16
1.2 Raziskovalni problem	19
1.3 Namen in cilji	31
1.4 Struktura disertacije	32
2 KOGNITIVNE SCHEME MENEDŽERJEV	34
2.1 Raziskovanje v menedžmentu	34
2.2 Kognicija organizacij in menedžerjev	36
3 STRATEŠKA NARAVNANOST MENEDŽERJEV	41
3.1 Delovni proces menedžerjev	43
3.2 Naravnost navznoter/navzven	45
3.3 Naravnost h kupcem/konkurentom	46
3.4 Naravnost v stroškovno prvenstvo/diferenciacijo ponudbe	48
3.5 Naravnost k novim izdelkom/novim trgov	50
3.6 Naravnost v finančne/tržne cilje	51
4 NARAVNANOST MENEDŽERJEV V PRIHODNOST	53
4.1 Dolžina časovnega horizonta načrtovanja	55
4.2 Širina načrtovanja poslovanja in scenarijska analiza	56
5 STRATEŠKO ODLOČANJE MENEDŽERJEV	58
5.1 Proces strateškega odločanja menedžerjev	59
5.2 Viri informacij pri strateškem odločanju menedžerjev	60
5.3 Uporaba strateških orodij	61
5.4 Racionalni in intuitivni vidik odločanja menedžerjev	63
6 USPEŠNOST PODJETJA	65
6.1 Dejavniki uspešnosti podjetja	66
6.2 Vpliv menedžerskih kompetenc na uspešnost podjetja	67
6.3 Vpliv človeških virov, vodstva in drugih dejavnikov na uspešnost podjetja	69
6.4 Vpliv lastnikov in lastniške strukture na uspešnost podjetja	71
7 METODOLOGIJA RAZISKAVE	74
7.1 Načrt raziskave	76
7.2 Vzorec raziskave	79
7.3 Raziskovalna vprašanja	80
7.4 Izvedba raziskave in refleksija menedžerjev	83
7.5 Uporabljeni model analize in interpretacije podatkov	86
7.6 Veljavnost in zanesljivost raziskave	90
7.7 Etični vidiki raziskave	92
7.8 Vloga raziskovalca	93
8 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV	94
8.1 Strateška naravnost menedžerjev	95
8.1.1 Delovni proces menedžerja	95
8.1.2 Naravnost navznoter/navzven	105
8.1.3 Naravnost na kupce/konkurente	113
8.1.4 Naravnost v stroškovno učinkovitost/diferenciacijo	122
8.1.5. Naravnost v nove izdelke/nove trge	129

8.1.6 Naravnost na finančne/tržne cilje	135
8.1.7 Strateška naravnost menedžerjev: sklepne misli	143
8.2 Naravnost menedžerjev v prihodnost	143
8.2.1 Dolžina časovnega horizonta	144
8.2.2.Vpliv dolgoročnega načrtovanja na uspešnost podjetij.....	151
8.2.3 Širina načrtovanja poslovanja in smiselnost uporabe scenarijske analize	154
8.2.4 Naravnost menedžerjev v prihodnost: sklepne misli.....	160
8.3 Strateško odločanje menedžerjev	161
8.3.1 Proces strateškega odločanja	161
8.3.2 Informacije v podporo odločanju	168
8.3.3 Uporaba orodij pri strateški analizi, odločanju in merjenju uspešnosti	174
8.3.4 Uporaba racionalne analize in intuitivne presoje pri odločanju.....	183
8.3.5 Strateško odločanje menedžerjev: sklepne misli.....	194
8.4 Percepcija uspešnosti menedžerjev	195
8.4.1 Percepcija uspešnosti.....	195
8.4.2 Dejavniki uspešnosti podjetja.....	201
8.4.3 Ključni dejavniki uspešnosti menedžerja	209
8.4.4 Vpliv lastnikov in lastniške strukture na uspešnost	216
8.4.5 Percepcija uspešnosti menedžerjev: sklepne misli.....	223
8.5 Analiza dejavnikov	224
8.6 Kognitivne sheme menedžerjev	228
8.7 Percepcija menedžerjev o slovenskem poslovnem okolju	241
8.8 Uporaba metafor pri menedžerjih.....	246
9 SKLEP	256
9.1 Ključne ugotovitve	256
9.3 Omejitve dela.....	259
9.4 Prispevek disertacije k znanstvenemu področju.....	260
9.5 Priporočila za nadaljnje raziskovanje	266
9.6 Priporočila za prakso	268
10 LITERATURA	270
11 STVARNO IN IMENSKO KAZALO	288
PRILOGE.....	288
Priloga A: Vabilo menedžerjem k sodelovanju v raziskavi	294
Priloga B: Polstrukturirani intervjuji: vprašalnik	295

1 UVOD

1.1 Menedžer kot strateg in odločevalec

Menedžerji s svojo odločevalsko vlogo močno vplivajo na poslovanje in uspešnost podjetja, ki ga vodijo. Boljše razumevanje tega, kako vodilni menedžerji razmišljajo in na podlagi česa se odločajo, pomembno prispeva k boljšemu razumevanju delovanja podjetij, predvsem z vidika njihove uspešnosti na različnih ravneh, ter na razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost. Kateri so pogoji, ki jih mora določeno podjetje po mnenju menedžerjev izpolnjevati, da lahko reče, da je uspešno, in od česa vse so ti pogoji odvisni, je ključno vprašanje, ki ga želimo izpostaviti v izhodišču naše disertacije. Študij, ki raziskujejo uspešnost podjetij, je v znanstveni in strokovni literaturi precej, manj pa vemo o tem, kakšna je percepcija vodilnih menedžerjev o tem, kje se skriva bistvo uspešnosti določenega podjetja in kje je pri tem mesto vodstva, zaposlenih, lastnikov, kupcev in drugih deležnikov.

Tematika razumevanja razmišljanja in obnašanja vodilnih menedžerjev je torej aktualna ter si zasluži bolj celovito in hkrati poglobljeno obravnavo, kot jo je bilo do sedaj mogoče zaslediti v obstoječi literaturi. Pomembnost tematike lahko opredelimo z več vidikov. Prvič, gre za področje, ki je pomembno za znanstvene teoretike in raziskovalce s področja menedžmenta, ki razvijajo teoretična orodja ter modele za podporo menedžerjem pri vodenju podjetij. Drugič, tematika ima veliko praktično uporabno vrednost. Najprej za menedžerje same, ki sodelovanje v raziskavi lahko uporabijo za refleksijo svojega delovanja. Nato za menedžerje, ki želijo pridobiti več informacij o mnenjih, stališčih in delovanju drugih uspešnih menedžerjev. In nenazadnje, za zaposlene v podjetjih, podjetniške svetovalce in vse tiste, ki so se pripravljene učiti iz praks vodilnih menedžerjev. Jasnejše razumevanje odnosov med vodstvom, zaposlenimi, lastniki in drugimi deležniki podjetja lahko pripomore k večji kakovosti delovanja podjetij. In tretjič, tematiko lahko umestimo tudi v širši kontekst slovenskega gospodarstva in jo povežemo z aktualnimi vprašanji, kot je npr. lastništvo podjetij, kar je pomembno tudi za širšo javnost.

Menedžerji imajo ključen vpliv na oblikovanje strategij v podjetjih in uspešnost teh strategij (Isabella in Waddock 1994). Strategije podjetij so zgolj abstrakcije v mislih menedžerjev (Mintzberg 1987). S tega vidika raziskovanje uspešnosti podjetja ne more biti več usmerjeno

zgolj na proučevanje strukture podjetja in njegovega okolja, temveč se je potrebno osredotočiti na to, kaj se dogaja v mislih menedžerjev (Bartlett in Ghoshal 1989). Bolj kot sama kompleksnost okolja podjetja tako prihaja v ospredje proučevanje percepcije okolja s strani menedžerjev kot glavnih odločevalcev (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006). Percepcija menedžerjev o poslovnem okolju podjetja je potemtakem celo bolj pomembna kot sama realnost poslovnega okolja, saj se menedžerji bolj odločajo na podlagi svoje percepcije kot pa na osnovi realnosti, v katero imajo omejen vpogled. Raziskovanje percepcij menedžerjev nam tako poda boljše informacije o strateški naravnosti podjetja. To spoznanje potrjujejo tudi številne raziskave na področju menedžerskih kognicij (Clapham in Schwenk 1991; Calori in drugi 1994; Fiske in Taylor 2008; Capelo in Dias 2009; Chaney 2010).

Naše vprašanje je, kaj se v zvezi podjetjem, ki ga vodijo, pravzaprav dogaja v glavah menedžerjev, med njimi še posebej vodilnih menedžerjev, torej predsednikov uprav in generalnih direktorjev. In naprej, kako razmišljajo, kako se odločajo, katere dejavnike in avtoritete pri tem upoštevajo ter kako vse to vpliva na uspešnost podjetja? Izziv predstavlja tudi vprašanje, kako raziskovati percepcijo menedžerjev oziroma kako doseči, da bi menedžerji raziskovalcu povedali, kar zares mislijo, kako zares delujejo ter na podlagi česar se zares odločajo. Na tem mestu smo se oprli na koncept kognitivnih shem, ki je širše uveljavljen koncept socialnih psihologov (Arzenšek 2011), ter na koncept mentalnih modelov,¹ ki je bližje teoretikom menedžmenta (npr. Day in Nedungandi 1994). Kognitivne sheme oziroma mentalni modeli menedžerjem zmanjšajo okoljsko negotovost, odpravijo problem preobilja informacij (Fiske in Taylor 1984) in izpostavijo ključne informacije ter s tem menedžerjem olajšajo odločanje (Simon 1993). Raziskovanje menedžerskih kognitivnih shem nam potemtakem lahko da zadovoljive odgovore na naša vprašanja.

Obstoječe raziskave kažejo, da lahko raziskovanje kognitivnih shem menedžerjev odgovori na veliko relevantnih vprašanj, med drugim tudi na to, ali je menedžer bolj usmerjen v preteklost, sedanost ali prihodnost. Avtorji v tem kontekstu opozarjajo na nevarnost, ki se kaže v statičnih kognitivnih shemah menedžerjev. Menedžerji imajo močna prepričanja v preteklo uspešne strategije in te uporabijo tudi pri oblikovanju bodočih strategij podjetja, pri tem pa premalo upoštevajo spremembe v zunanjem okolju (Garraway 2008). Tovrstna prepričanja pogosto pomenijo ovire za bodoči uspeh podjetij (Beslin in Reddin 2004; Lane in Klenke

¹ V menedžerski literaturi se namesto kognitivnih shem uporablja tudi termin mentalnih modelov. Zaradi večje jasnosti bomo tudi za raziskave s področja mentalnih modelov uporabljali termin kognitivnih shem.

2004). Model, ki ustreza okolju danes, ne bo nujno ustrezen tudi jutrišnjemu okolju (Barr in drugi 1992), eden glavnih razlogov za neuspešnost podjetij pa naj bi bilo ravno načrtovanje na podlagi preteklih uspehov (Busby 1999). Statične kognitivne sheme menedžerjev in njihova subjektivna naravnost se kažejo kot strateška miopija² ali omejena občutljivost na spremembe izven prevladujočega okvira (Walsh 1985; Day in Nedungadi 1994). Skladno s tem se pojavlja potreba po spreminjanju kognitivnih shem menedžerjev z vidika dinamičnosti in proaktivnosti, ki bodo ustrezale jutrišnjemu okolju (Hill in Levenhagen 1995). Kot rešitev iz zanke strateške miopije avtorji predlagajo proaktivno strateško naravnost menedžerjev, ki ima pozitiven učinek na dolgoročno uspešnost podjetij (Day in Wensley 1988; Wiklund 1999; Morgan in Strong 2003). V kolikšni meri so menedžerji usmerjeni v preteklost, sedanost in prihodnost, v kolikšni meri so reaktivni in proaktivni, je ena od ključnih raziskovalnih tematik tudi v naši disertaciji.

Na potrebo po večjem raziskovanju kognitivnih shem in percepcije menedžerjev kažejo tudi kritike normativne teorije menedžmenta. Ta je ključ do učinkovitega menedžmenta videla predvsem v sposobnosti sprejemanja odločitev s pomočjo različnih analitičnih orodij (Simon 1959; Cyert in March 1963), kar pomeni, da naj bi menedžer vse odločitve sprejemal racionalno, prek standardiziranih orodij ter z vsemi potrebnimi informacijami. Vendar so poznejše raziskave pokazale, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi od njih pričakovali v skladu z normativno teorijo (npr. Mintzberg 1973), ampak so njihove odločitve v veliki meri intuitivne, saj zanje pogosto nimajo zadostnih podatkov. S tega vidika lahko potrdimo, da se kaže velika vrzel predvsem na področju raziskovanja neracionalnega, intuitivnega obnašanja in delovanja menedžerjev, to pa zahteva bolj poglobljeno, kvalitativno raziskovanje.

Odgovor na vprašanja, kako vodilni menedžerji vidijo notranje in zunanje okolje podjetja, ki ga vodijo, kako delujejo, kateri so ključni dejavniki, ki stojijo za njihovimi mnenji, stališči in prepričanji, ter kako preplet vseh teh dejavnikov vpliva na uspešnost podjetja, predstavlja vrzel v znanstveni literaturi in je hkrati v središču zanimanja naše disertacije. S tega vidika želimo raziskati, kakšna je strateška naravnost vodilnih menedžerjev iz našega vzorca, kakšna je njihova percepcija prihodnosti, kako in na podlagi česa se odločajo ter kakšen je njihov pogled na uspešnost podjetja.

² Koncept strateške miopije izvira iz koncepta trženjske miopije, ki jo je Levitt (1960) opredelil kot trženjsko kratkovidnost podjetij. Ta se nanaša na osredotočanje bolj na prodajo izdelka ali storitve kot pa na zadovoljevanje potreb kupcev.

1.2 Raziskovalni problem

Percepcija menedžerjev z vidika strateške naravnosti, strateškega odločanja in pogleda na uspešnost podjetja je v obstoječi literaturi obravnavana parcialno, torej le po specifičnih dejavnikih (npr. tržna naravnost), manjka pa bolj celovit pogled. Prav tako pogrešamo bolj poglobljeno raziskovanje, ki ne bi gravitiralo le h kvantitativnim, ampak tudi h kvalitativnim metodam razčlenjevanja pojava, pri čemer se za proučevanje tako kompleksne tematike kvalitativne metode kažejo celo kot bolj primerne. Obenem je pri pregledu znanstvene literature razvidno, da so v ospredju proučevanja bolj podjetja kot menedžerji, kljub temu da so udeleženci raziskav navadno slednji.

Raziskovalni problem smo opredelili po sklopih, in sicer najprej s področja delovnega procesa menedžerjev, nato z vidika vsakega od štirih ključnih področij raziskovanja (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje in percepcija uspešnosti), v nadaljevanju pa še z vidika uporabe menedžerskih metafor ter pregleda raziskav v Sloveniji.

Delovni proces menedžerja

Kako poteka delovni proces menedžerjev in kateri sklopi ga sestavljajo, je neke vrste podstat za proučevanje drugih komponent strateške naravnosti in strateškega odločanja. V obstoječi znanstveni literaturi je zaznati precejšnje število raziskav na temo menedžerskih aktivnosti (npr. Galbraith 1973; Mintzberg 1979; Merz in Sauber 1995; De Alwis in drugi 2005; Easterby-Smith in drugi 2007). Omenjene raziskave med drugim kažejo, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi od njih pričakovali, niti jih ni mogoče prepričati, naj se vedejo v skladu z nauki klasičnih učbenikov (npr. Mintzberg 1973). Njihov delovni proces je raznolik in razdrobljen, soočajo se s kompleksnimi nalogami ter časovnimi omejitvami, kar pogosto vodi k hitrim odločitvam in kratkoročnim ukrepom na škodo strateškega delovanja (Easterby-Smith in drugi 2007).

Omenjene raziskave so sicer aktivnosti menedžerjev analizirale na sistematičen način in proces dela menedžerjev razdelile tudi v določene sklope, vendar pa nobena od njih ni zajela

omenjene tematike tako poglobljeno, predvsem z vidika razlogov, zakaj menedžerji enemu sklopu aktivnosti posvetijo več in drugemu manj časa ter energije. Obstoječe raziskave tudi niso odgovorile na vprašanje, ali delovni proces menedžerjev ima določeno strukturo, sistematiko in sosledje, ali ima univerzalne vzorce, ki jih lahko posplošimo, ali pa – po drugi strani – bolj prevladajo raznolikost, razdrobljenost in kompleksnost, ki jih težko umestimo v sistematičen prikaz aktivnosti.

Prav tako je bilo premalo pozornosti usmerjene na vprašanje, kakšen odnos imajo vodilni menedžerji sami do tega vprašanja: ali imajo svoj dnevni delovni proces jasno razdelan ali pa imajo težave pri njegovem opisu. Omenjeno vprašanje je namreč pomembno z vidika zavedanja vodilnih menedžerjev o tem, čemu pri svojem delu posvečajo največ pozornosti. Nadalje omenjene raziskave niso uporabile merske enote »dan«, torej kako poteka tipičen delovni dan vodilnega menedžerja, kar po našem mnenju prinese boljše, predvsem bolj konkretne rezultate v primerjavi z metodami, pri katerih delovni proces ni tudi časovno omejen. Menedžer si namreč lažje predstavlja dan kot strukturirano celoto ter ga lažje poveže s svojimi delovnimi rutinami.

Strateška naravnost

V obstoječi znanstveni literaturi je področje strateške naravnosti podjetij (npr. Ansoff 1965; Miles in Snow 1978; Mintzberg 1987; Venkatraman 1989; Porter 1985) in strateške naravnosti menedžerjev relativno dobro pokrito (npr. Day in Nedungadi 1994; Song in drugi 2002; Calantone in drugi 2010; Hagen in drugi 2012; Theodosiou in drugi 2012). Enako velja za podkomponente strateške naravnosti, kot so podjetniška (npr. Lumpkin in Dess 1996; Van Doorn in drugi 2017), tržna (npr. Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990; Kotler 1996) in inovativna naravnost (npr. Srivastava in drugi 2013; Szczepańska-Woszczyńska in Pikiewicz 2014; Sariol in Abebe 2017; Wang in Dass 2017). Pri tem pogrešamo empirične raziskave, ki bi povezale vse tipe strateške naravnosti menedžerjev v bolj celovito obliko. Tudi nekateri avtorji pri tem opozarjajo na to, da se tipi naravnosti med seboj deloma prekrivajo in da meje med njimi niso vedno jasne. V realnosti tako podjetja kot menedžerji uporabljajo več vrst strateške naravnosti (Hagen in drugi 2012). Menedžerji morajo biti sposobni presegati tehnične, kulturne in funkcionalne meje ter črpati iz znanja, ki so ga razvile druge discipline, kot so sociologija, antropologija, ekonomija, statistika in ma-

tematika (Tranfield in Starkey 1998). S tega vidika menimo, da je treba pri raziskovanju strateške naravnosti menedžerjev in podjetij upoštevati vse omenjene naravnosti kot del širše celote, to je strateške naravnosti. Korak v smeri eklektičnosti strateške naravnosti je bil sicer do določene mere že narejen s strani Milesa in Snowa (1978) ter Venkatramana (1989), vendar so bile omenjene raziskave osredotočene na podjetja in ne na menedžerje, hkrati pa so se osredotočale bolj na lastnosti različnih tipov strateških naravnosti (npr. Venkatraman 1989), manj pa na razloge, zaradi katerih podjetja izberejo določeno strateško naravnost. V obstoječi znanstveni literaturi torej manjka empirična raziskava, ki bi predstavila strateško naravnost menedžerjev v bolj celoviti in hkrati tudi poglobljeni obliki ter odgovorila na vprašanja, *kakšen je odnos menedžerjev do notranjega in zunanjega okolja podjetja, do kupcev in konkurentov, do strategij razvoja in rasti podjetja ter do finančnih in nefinančnih kazalnikov*. Omenjena vprašanja so po našem mnenju ključna z vidika strateške naravnosti in zajemajo vse bistvene komponente notranjega ter zunanjega okolja, ki ga mora spremljati vodilni menedžer. Obstoječe znanstvene in strokovne raziskave sicer parcialno obravnavajo omenjena področja (npr. Ansoff 1965; Miles in Snow 1978; Porter 1985; Venkatraman in Ramanujam 1986; Venkatraman 1989; Kohli in Jaworski 1990; Kaplan in Norton 2000; Hagen in drugi 2012), vendar spet bolj z vidika podjetja kot percepcije vodilnih menedžerjev.

Menimo, da je skladno z našo izhodiščno tezo potrebno raziskovanje usmeriti na vodilne menedžerje in njihovo percepcijo okolja podjetja ter na ta način rezultate posredno prenesti tudi na celotno podjetje. Poleg tega se je treba bolj poglobljeno raziskovalno osredotočiti prav na dejavnike, zaradi katerih menedžerji izberejo določeno vrsto strateške naravnosti. Le na ta način namreč lahko pridemo do bistva in boljšega razumevanja njihove percepcije ter delovanja kognitivnih shem, na podlagi katerih se odločajo (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006). Pri tem je kvalitativna metoda raziskovanja tista, ki lahko da najboljše rezultate pri proučevanju dejavnikov, ki stojijo za določeno strateško naravnostjo menedžerjev (Creswell 1994).

Nadalje je proučitev dejavnikov, ki stojijo za določenim tipom strateške naravnosti menedžerjev, pomembno tudi z vidika razlik v povezavi z značilnostmi podjetij, ki jih menedžerji vodijo. Obstoječe raziskave namreč niso odgovorile na vprašanje, v kolikšni meri je strateška naravnost vodilnega menedžerja odvisna od dejavnikov, kot so: panoga, v kateri nastopa podjetje; narava trga; tip lastništva; izvozna narava podjetja. Pri tem nas zanimajo predvsem razlike med strateško naravnostjo menedžerjev, ki vodijo podjetja v proizvodni oziroma storitveni dejavnosti, ki delujejo na medorganizacijskem trgu oziroma trgu široke

potrošnje ter ki vodijo podjetja v državnem, notranjem, tujem, razpršenem ali družinskem lastništvu.

Percepcija prihodnosti

Avtorji opozarjajo, da je empiričnih raziskav na področju naravnosti menedžerjev v prihodnost premalo (Hofstede in Bond 1988; Rushing 2001). Če izhajamo iz naše tematike proučevanja, večina raziskav na področju strateške naravnosti, pa tudi z drugih, sorodnih področij, ni podrobneje raziskala naravnosti menedžerjev v prihodnost. Delno se ta kaže v tipologiji raziskovalca (Miles in Snow 1978), dejavniku proaktivne naravnosti (Venkatraman 1989; Lumpkin in Dess 1996; Covin in Miles 1999; Lumpkin in Dess 2001; Hagen in drugi 2012) in dejavniku naravnosti v prihodnost (Venkatraman 1989).

Tudi pri teh raziskavah pa se kaže vrzel, in sicer pri proučevanju razlogov, zakaj so podjetja in menedžerji bolj ali manj proaktivni oziroma bolj ali manj naravnani v prihodnost. Venkatraman (1989) npr. koncept naravnosti v prihodnost v osnovi razume kot definiranje želene prihodnosti podjetja in strategij, s katerimi le-to tudi doseže, ne razloži pa, na osnovi česa se podjetja in menedžerji odločijo za to, ali bodo temu dejavniku dali večji ali manjši poudarek. Deloma razloge za kratkoročno oziroma dolgoročno naravnost menedžerjev razložijo kulturološke študije, ki so proučevale dimenzijo dolgoročne naravnosti (Hofstede in Bond 1988; Wang in drugi 2011) in ki so razloge za določeno naravnost našle v kulturnem ozadju določenih držav ter regij.

Prav tako nismo našli povezave omenjenih konceptov z raziskavami, ki so proučevale značilnosti napovedovanja poslovanja podjetij v daljšem časovnem horizontu (npr. Winkelhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Armstrong 2001; Kahn 2002), ter konceptom scenarijske analize (npr. Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003), ki se ukvarja s proučevanjem možnih alternativnih scenarijev prihodnosti okolja podjetja ter predstavlja v številnih zahodnih korporacijah že ustaljeno prakso. Vrzel v obstoječi literaturi, ki se ukvarja z napovedovanjem poslovanja podjetij (Winkelhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Armstrong 2001), vidimo predvsem v tem, da se literatura osredotoča bolj ali manj na napovedovanje proizvodnje oziroma prodaje podjetja, ne pa tudi na širše okolje podjetja. Menimo, da je treba na prihodnost gledati z bolj celovitega, ne samo prodajnega in po-

slovnega vidika, ampak upoštevati vse relevantne dejavnike in deležnike, ki lahko vplivajo na prihodnje poslovanje podjetja. To vrzel deloma rešuje področje scenarijske analize, ki to širino upošteva, vendar pa gre hkrati z znanstvenega vidika za mejno področje, ki ima zelo malo empiričnih evidenc o relevantnih koristih. S tega vidika se kaže tudi primanjkljaj raziskav, ki bi povedale, kako vodilni menedžerji gledajo na scenarijsko analizo, ali vidijo koristi njene uporabe in na kakšen način ter ali se zdi primerna zanje z vidika praktične uporabe.

V obstoječi znanstveni literaturi tako pogrešamo raziskavo, ki bi predstavila pogled vodilnih menedžerjev na prihodnost v bolj celoviti in hkrati tudi poglobljeni obliki ter odgovorila na vprašanja, *kako daleč naprej vodilni menedžerji načrtujejo poslovanje in zakaj, kako po njihovem mnenju načrtovanje na daljši časovni horizont vpliva na uspešnost podjetja ter kaj menijo o scenarijski analizi.*

Menimo, da je percepcija prihodnosti vodilnih menedžerjev pomembna tematika raziskovanja, ki si zasluži bolj poglobljeno in celovito obravnavo. Če je percepcija obstoječega okolja z vidika menedžerjev tako pomembna za uspešnost podjetja (Mintzberg 1987; Bartlett in Ghoshal 1989; Hutzschenreuter in Kliendienst 2006), potem je s tega vidika še toliko bolj pomembna percepcija prihodnjega okolja podjetja, kot ga vidijo vodilni menedžerji. Teorija scenarijske analize (npr. Chermack 2003) namreč ugotavlja, da izmenjava mnenj in stališč o prihodnosti podjetja med menedžerji predstavlja pomembno refleksijo, ki močno vpliva na enotnost oziroma različnost odločanja v sedanosti.

Podobno kot v sklopu strateške naravnosti nas tudi tukaj zanimajo razlike v naravnosti vodilnih menedžerjev v prihodnost, ki so plod dejavnikov, vezanih na značilnosti podjetja. Iz obstoječih raziskav je možno npr. razbrati, da proizvodna podjetja načrtujejo na daljše časovne horizonte kot storitvena (Kahn 2002). To želimo preveriti tudi v naši raziskavi, poleg tega pa upoštevati tudi druge značilnosti, kot so narava trga, tip lastništva, izvozna naravnost podjetja ter druge značilnosti, vezane bodisi na podjetje bodisi na vodilnega menedžerja.

Strateško odločanje

Če strateška naravnost menedžerjev predstavlja percepcijo notranjega in zunanega okolja podjetja, ki ga vodijo, in če njihov pogled na prihodnost predstavlja njihovo percepcijo prihodnjega okolja podjetja, pa je njihovo strateško odločanje tisto, ki ima že povsem praktične posledice na poslovanje podjetja in ki, bodisi eksplicitno bodisi implicitno, že vpliva na

uspešnost podjetja. Raziskave kažejo, da imajo menedžerji, ki imajo bolj razvite kompetence, povezane z odločanjem, večji vpliv na uspešnost podjetja (Köse in Şencan 2016). Raziskovanje percepcije vodilnih menedžerjev in njihovih kognitivnih shem je tako pomembno predvsem zaradi njihove odločevalske vloge, saj se odločajo na podlagi svojih percepcij (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006).

S tega vidika raziskovanje procesa strateškega odločanja vodilnih menedžerjev predstavlja logično sosledje raziskovanja njihove strateške naravnosti in percepcije prihodnosti.

Raziskave na področju izvajanja strategij kažejo, da se velika večina sprejetih strategij ne uresniči (Kaplan in Norton 2000). Nekatere raziskave kažejo na to, da se strateški načrti pripravljajo v pisarnah poklicnih strateških načrtovalcev ali zunanjih svetovalcev, daleč od realnega poslovnega življenja (Jančič 2001), kar napeljuje k dejstvu, da strategij pogosto ne pripravljajo odločevalci, torej menedžerji, ki sprejemajo ključne strateške odločitve. Slednje je opazno tudi v premiku raziskovalnega zanimanja s področja strategij na področje odločanja in merjenja uspešnosti (Grant 2003; Tapinos in drugi 2005). Raziskovalci so se torej usmerili z bolj analitičnega in raziskovalnega področja proučevanja menedžmenta v bolj odločevalski, praktični vidik, kjer je možnost vplivanja menedžerjev na uspešnost večja.

V središču našega raziskovanja ni odločanje vodilnih menedžerjev na splošno, temveč njihovo strateško odločanje. Strateške odločitve so tiste odločitve menedžerjev, ki so vezane na porabo ključnih virov podjetja, spreminjajo splošno usmeritev podjetja ter vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja (Mitchell in drugi 2011). V okviru našega raziskovanja smo se osredotočili na štiri komponente, in sicer (1.) na proces strateškega odločanja, (2.) na vire informacij, ki jih menedžerji uporabijo za podporo odločanju, (3.) na strateška orodja in modele, ki jih pri tem uporabljajo, ter (4.) na uporabo racionalne analize in intuitivne presoje pri strateškem odločanju. V obstoječi znanstveni literaturi je najbolj pokrito področje procesa odločanja in racionalne oziroma intuitivne narave odločanja menedžerjev, manj raziskav je zaznati na področju uporabe virov informacij in strateških orodij, predvsem pa so te ponovno bolj osredotočene na podjetja kot pa na menedžerje. Vrzel, ki jo na tem mestu vidimo, se kaže predvsem v tem, da nobena raziskava ni povezala omenjenih področij v celovit koncept strateškega odločanja vodilnih menedžerjev ter pri tem hkrati upoštevala ključnih dejavnikov, ki vplivajo na določeno izbiro menedžerjev v procesu strateškega odločanja.

Proces strateškega odločanja obravnavajo številne znanstvene raziskave (npr. Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992; Noorderhaven 1995). Pregled modelov, ki obravnavajo proces strateškega odločanja menedžerjev, je pokazal, da imajo ti kljub razlikam nekatere skupne točke, vezane na faze strateškega odločanja menedžerjev, ki se nanašajo na zbiranje informacij, oblikovanje alternativ in realizacijo odločitve. Nekatere raziskave pri tem opozarjajo na to, da se menedžerji v realnosti ne odločajo vedno na podlagi racionalnih modelov, ampak je pri procesu odločanja treba upoštevati tudi pomen inovativnih, avtomatičnih in neracionalnih dejavnikov, ki so posledica predvsem preteklih izkušenj menedžerjev (Wally in Baum 2003). Obstoječe raziskave si niso edine, ali proces poteka bolj strukturirano ali bolj nestrukturirano. Prav tako manjka bolj poglobljena analiza dejavnikov, ki vplivajo na proces strateškega odločanja vodilnih menedžerjev, kot tudi povezava z ostalimi elementi procesa strateškega odločanja menedžerjev, kot so: uporaba virov informacij in orodij ter vpliv racionalne oziroma intuitivne prevlade pri njihovem odločanju.

Raziskave na področju proučevanja virov informacij, ki jih uporabljajo menedžerji pri odločanju, sicer opredeljujejo tipe in značilnosti informacijskih virov (npr. Auster in Choo 1993; Choo 1995; Oppenheim 1997; De Alwis in Higgins 2001; Mackenzie 2005; Karim in Hussein 2008) ter kriterije izbire (npr. Butcher 1998). Vrzeli obstoječih raziskav pa najdemo predvsem v tem, da se premalo poglobljeno ukvarjajo z razlogi, zakaj vodilni menedžerji uporabljajo določen vir informacij, zakaj nekaterim zaupajo bolj kot drugim in kako kombinirajo različne vire informacij.

Velik primanjkljaj znanstvenih raziskav se nadalje kaže na področju uporabe strateških orodij in modelov, ki jih uporabljajo vodilni menedžerji pri svojih strateških odločitvah. Literatura navaja številke tehnike, orodja, metode, modele, pristope in metodologije, ki so na voljo menedžerjem pri strateškem odločanju in strateški analizi, katerih ključni namen je poenostavljanje zapletenih situacij, poleg analitične pa imajo tudi vlogo komunikacijskega orodja (npr. Clark 1997; Dutton in drugi 1983; Morecroft 1992; Frost 2003; Wright in drugi 2013). Obstajajo sicer nekatere raziskave, ki so se osredotočale na uporabo orodij v podjetjih, vendar so redke (npr. Kachra in Schnietz 2008), hkrati pa so se ukvarjale z uporabo orodij z vidika podjetja kot celote, ne pa tudi z vidika vodilnih menedžerjev. Nekateri avtorji (npr. Wright in drugi 2013) potrjujejo, da je na voljo relativno malo empiričnih raziskav, ki bi osvetlile, kako menedžerji omenjena orodja uporabljajo. Spet drugi opozarjajo na to, da v realnosti orodja pogosto niso uporabljena tako, kot so si akademiki zamislili, prav tako se lahko spreminjajo in

prilagajajo (Mintzberg 2004; March 2006; Roper in Hodari 2015). Vrzel v znanstveni literaturi se na tem področju kaže tako predvsem v tem, da študije niso dovolj poglobljeno raziskale odnosa vodilnih menedžerjev do strateških orodij ter se usmerile tudi na razloge, zakaj menedžerji uporabljajo in zakaj ne uporabljajo določenih orodij, ter na to, kako jim koristijo pri odločanju. Razumevanje slednjega je pomembno predvsem z vidika odnosa med teorijo in prakso na tem področju, torej med raziskovalno in pedagoško perspektivo na univerzah ter med praktično perspektivo na terenu.

Racionalni in intuitivni vidik odločanja vodilnih menedžerjev je v obstoječi znanstveni in strokovni literaturi relativno dobro pokrit. Teorija racionalnega odločanja, ki stremi k doseganju največje vrednosti rezultatov prek uporabe natančnega pregleda alternativnih rešitev (Dawes in drugi 1989; Bordley 2001), ni podala odgovorov na vsa vprašanja, saj so raziskave kognitivnih psihologov pokazale, da ljudje – torej tudi menedžerji – ne sledijo zgolj načelom racionalnega odločanja. Kot alternativa so se pojavile teorije omejene racionalnosti, ki upoštevajo omejitve človeškega spomina (Simon 1992), ter druge s tem povezane teorije, kot so teorija izbire (Kahneman in Tversky 1979), teorija strateške izbire (Child 1972) in teorija sistematične iracionalnosti (Kahneman in drugi 1982). Vse omenjene teorije kot antipol racionalnemu upoštevajo intuitivno odločanje, ki je pomembno predvsem pri odločanju v negotovih okoljih in v povezavi s tveganimi odločitvami (Wally in Baum 1994; Khatri in Ng 2000; Fleming 2007).

Omenjene raziskave so sicer sistematično in tudi poglobljeno analizirale naravo odločanja menedžerjev tako z racionalnega kot tudi intuitivnega vidika, vendar pa se niso v tolikšni meri osredotočile na razloge, zakaj se vodilni menedžerji odločajo racionalno oziroma intuitivno, ter na to, kdaj oziroma v katerih primerih bolj prevlada racionalna analiza oziroma intuitivna presoja in kakšni so razlogi za to. Glede na to, da se intuicija v obstoječih raziskavah kaže kot vedno bolj pomembna komponenta strateškega odločanja menedžerjev, menimo, da je na tem področju še vedno premalo raziskav.

Če sklenemo, v obstoječi znanstveni literaturi pogrešamo raziskavo, ki bi zajela pogled vodilnih menedžerjev na proces lastnega strateškega odločanja v bolj celoviti in poglobljeni obliki, pri čemer imamo v mislih tudi upoštevanje virov informacij in orodij na eni strani ter (i)racionalnosti na drugi; ob tem pa ne gre zanemariti še značilnosti podjetij. Vprašanja, na katera obstoječe raziskave še niso dale zadovoljivega odgovora, so naslednja: *Kako poteka*

proces strateškega odločanja vodilnih menedžerjev? Katere informacije in orodja uporabljajo v podporo odločanju in zakaj? V kolikšni meri in kdaj se odločajo na podlagi racionalne analize oziroma intuitivne presoje in kateri so razlogi za to?

Percepcija uspešnosti

Uspešnost podjetja je končna posledica pravilne strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev. Povezanost strateške naravnosti menedžerjev z uspešnostjo podjetja potrjujejo tudi obstoječe raziskave (npr. Gary in Wood 2011; Ritchie-Dunham 2002; Gary in drugi 2012; Theodosiou in drugi 2012). S tega vidika pomeni raziskovanje omenjenih področij posredno tudi raziskovanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. V okviru proučevanja omenjene tematike nas zanima percepcija uspešnosti podjetja z vidika menedžerjev, torej kateri so po njihovem mnenju ključni dejavniki uspešnosti podjetja, katere so ključne lastnosti uspešnega menedžerja ter v kolikšni meri na uspešnost vplivajo vodstvo, zaposleni, lastniki in drugi deležniki.

Obstoječa znanstvena literatura relativno dobro pokriva raziskave na področju merjenja uspešnosti podjetij. Modeli uspešnost se v osnovi delijo na finančno in nefinančno oziroma finančno in tržno uspešnost podjetij (npr. Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995). Če je bilo na začetku merjenje uspešnosti osredotočeno predvsem na finančno uspešnost (Anthony in Govindarajan 2001; Berry in drugi 2005; Marc in drugi, 2010), pa so se kasneje v zvezi s finančnimi merili uspešnosti pojavile številne kritike (Marc in drugi 2010). Skladno s tem so pridobila na pomembnosti nefinančna merila uspešnosti, predvsem pa kombinirani modeli, ki upoštevajo tako finančni kot nefinančni vidik, kot je npr. uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000).

Vrzel na področju merjenja uspešnosti, na katero opozarjajo avtorji (Easterby-Smith in drugi (2007), se kaže predvsem v tem, da je bilo pri raziskovanju premalo pozornosti namenjene merjenju kvalitativnih in subjektivnih dejavnikov uspešnosti v smislu zaznav menedžerjev. Slednje je skladno tudi z našo izhodiščno tezo, da je percepcija – tudi uspešnosti podjetja – menedžerjev tista, ki je bolj pomembna od realnosti (Mintzberg 1987; Bartlett in Ghoshal 1989; Hutzschenreuter in Kliendienst 2006).

Nadalje nas zanima, katere so ključne lastnosti vodilnega menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja. Raziskovanje kompetenc in veščin, ki so potrebne za učinkovitost menedžerjev, ima v obstoječi literaturi pomembno mesto (Isabella in Waddock 1994; Bertrand in Schoar 2003; Easterby-Smith in drugi 2007). Kljub temu je malo raziskav, ki bi osvetlile, katere specifične značilnosti in zmožnosti vodilnih menedžerjev so tiste, ki so najbolj pomembne za upravljanje in uspešnost podjetja (Kaplan in drugi 2012). Obstoječe raziskave so se v okviru omenjene tematike osredotočile na menedžerjeve izkušnje in kakovost delovanja (npr. Baysinger in Hoskisson 1990; Huson in drugi 2004; Bhagat in Bolton 2008; Peni 2012). Druge govorijo o dveh polih dejavnikov, pri čemer se prvi pol osredotoča na doseganje rezultatov, drugi pa poudarja pomen veščin komuniciranja in poslušanja (npr. Bolton in drugi 2008; Kaplan in drugi 2012). Spet druge raziskave (npr. Hron 2004) socialnim in osebnim ter akcijskim kompetencam menedžerja dodajajo še kulturne kompetence, ki se nanašajo na zmožnost menedžerja, da se prilagaja različnim kulturnim okoljem. S tega vidika želimo preveriti, koliko so omenjene raziskave skladne s percepcijo vodilnih menedžerjev o tem, katere njihove lastnosti bolj in katere manj vlivajo na uspešnost podjetja.

Ugotoviti želimo tudi, od česa je po mnenju vodilnih menedžerjev najbolj odvisna uspešnost podjetja. Pri tem smo predpostavili, da ima vodstvo ključen vpliv na uspešnost podjetja. Obstoječe raziskave namreč ugotavljajo, da je vpliv vodstva na uspešnost podjetja relativno velik (npr. Gerbing in drugi 1994; Lumpkin in Dess 1996), poleg vodstva pa na uspešnost vplivajo tudi drugi dejavniki, kot so značilnosti panoge, organizacijske značilnosti, strateška pozicija podjetja in značilnosti izdelka (npr. Chow 2006), pomemben vpliv na uspešnost pa imajo tudi človeški viri (npr. Bogataj 2006; Škerlavaj in drugi 2007; Kramar Zupan 2012). S tega vidika smo želeli preveriti, kako na uspešnost podjetja vpliva vodstvo ter drugi dejavniki, kot so človeški viri, lastniki, drugi deležniki, panoga in okolje podjetja.

Glede na številne raziskave, ki obravnavajo področje tipa lastništva in lastnikov, predvsem v tranzicijskih državah, med katere spada tudi Slovenija, smo svoje mesto v našem raziskovalnem načrtu namenili tudi proučitvi vloge lastnikov. Pri tem nas zanima, kako po mnenju vodilnih menedžerjev lastniki vplivajo na uspešnost podjetja.

Empirične študije lastniške strukture v Sloveniji in drugih tranzicijskih državah so pokazale, da lastništvo pomembno vpliva na uspešnost podjetja, kljub temu da pri tem ni edini odločilni dejavnik (Hrovatin in Uršič 2002). Druge raziskave so povezavo med lastniško

strukturo in uspešnostjo podjetja proučevale s treh ključnih vidikov tipa lastništva: zasebnega in državnega (npr. Alchian in Demsetz 1972; Shapiro in Willig 1990; Boycko in drugi 1996; Nellis 1999; Hrovatin in Uršič 2002), notranjega in zunanjega (npr. Jensen in Meckling 1979; Estrin in drugi 1987; Nuti 1988; Aghion in Blanchard 1998) ter dominantnega in razpršenega (npr. Prašnikar in Gregorič 2002; Oražem in Vodopivec 2009). Pri tem pomembnega notranjega lastnika podjetij v Sloveniji predstavlja država. Ta se sicer v raziskavah kaže kot neučinkovit lastnik, še posebej v primeru neposrednega državnega lastništva (Knežević Cvelbar in drugi 2008), hkrati pa državno lastništvo predstavlja omejitev za internacionalizacijo podjetij (Hobdari in drugi 2011).

Raziskav s tega področja je relativno veliko, rezultati pa so si pogosto protislovn. Če povzamemo ključne ugotovitve in rezultate nekoliko posplošimo, bi lahko rekli, da se zasebno in dominantno lastništvo kažeta kot bolj uspešni od državnega in razpršenega, medtem ko se pri notranjem in zunanjem lastništvu kažejo tako pozitivni kot negativni učinki na uspešnost podjetja.

V naši raziskavi želimo preveriti prav te trditve, torej kateri tip lastništva in lastnikov je po mnenju vodilnih menedžerjev tisti, ki najbolj vpliva na uspešnost podjetja, ter kateri so razlogi za to.

Z vidika percepcije in merjenja uspešnosti torej v obstoječi literaturi pogrešamo raziskavo, ki bi zajela pogled vodilnih menedžerjev na uspešnost podjetja v bolj celoviti obliki, hkrati pa tudi bolj poglobljeno proučitev dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Se pravi raziskavo, ki bi odgovorila na naslednja vprašanja: *Kateri kriteriji uspešnosti so po mnenju vodilnih menedžerjev ključni in kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na uspešnost, ter kateri so razlogi za to? Katere so lastnosti menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja? Kako na uspešnost vplivajo vodstvo, zaposleni, lastniki, drugi deležniki in dejavniki v okolju ter na kakšen način to počnejo?*

Uporaba metafor

Analiza uporabe metafor v intervjujskih odgovorih menedžerjev lahko dodatno vpliva na kakovost kvalitativne raziskave (Croswell 2014). Tematika je bila predmet nekaterih raziskav

(npr. Morgan 1996; Raghu in Ramachander 2002; Nosfinger 2001; Maslen in Cameron 2010), vendar pa nobena raziskava ni predstavila analize uporabe metafor vodilnih menedžerjev na celovit in sistematičen način, ki bi izboljšal razumevanje razmišljanja in delovanja menedžerjev z drugega zornega kota. Menimo, da analiza uporabe metafor predstavlja pomembno dodano vrednost tudi z vidika strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev, zato smo se odločili za celovito vključitev tudi te tematike. V tem okviru želimo raziskati, katere metafore menedžerji največ uporabljajo, ko odgovarjajo na vprašanja o naši tematiki proučevanja in v povezavi s katerimi specifičnimi temami.

Raziskave v Sloveniji

Zadnji vidik opredelitve raziskovalnega problema se nanaša na proučevanje naše tematike v slovenskem prostoru. Pri tem lahko omenimo raziskave s sorodnih področij, kot so raziskave s področja tržne (npr. Jančič 2001; Konič 2003; Bodlaj 2009; Vidic 2012), inovativne (npr. Rajkovič in Prašnikar 2009) in podjetniške naravnosti podjetij (npr. Vidic 2012). Raziskave na vzorcu slovenskih menedžerjev so se osredotočale primarno na različne vidike menedžerjev, kot je npr. vodenje (npr. Kramar Zupan 2012) ali merjenje kompetenc (Strugar 2010). Pri tem lahko izpostavimo doktorsko disertacijo s področja raziskovanja kognitivnih shem menedžerjev (Arzenšek 2011), pa tudi raziskavo s področja odločanja menedžerjev (Erenda in drugi 2014). Na tem mestu predvsem pogrešamo raziskavo, ki bi proučila naravnost slovenskih menedžerjev v prihodnost. Več raziskav je na voljo s področja merjenja uspešnosti (npr. Marc in drugi 2010), predvsem pa s področja vpliva lastniške strukture na uspešnost podjetja (npr. Simoneti in drugi 1998; Prašnikar in Gregorič 2002; Prašnikar in Svejnar 2000; Hrovatin in Uršič 2002). Slednje kaže na to, da je področje lastninjenja ter odnosa med vodstvom in lastniki ena najbolj aktualnih tematik na področju menedžmenta v Sloveniji.

Menimo, da je v slovenskem prostoru potrebna raziskava, ki bi osvetlila vpogled v to, kakšna je kognitivna shema vodilnih menedžerjev z vidika strateške naravnosti, strateškega odločanja in percepcije uspešnosti podjetj, zanimajo pa nas tudi stališča menedžerjev do gospodarskega okolja v Sloveniji.

1.3 Namen in cilji

Namen doktorske disertacije je raziskati percepcijo vodilnih menedžerjev nekaterih najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji s štirih vidikov: strateške naravnosti, pogleda na prihodnost, strateškega odločanja in pogleda na uspešnost. S tem želimo pridobiti nova spoznanja o mnenjih in stališčih ter obnašanju in delovanju vodilnih menedžerjev – torej dejavnikov, ki pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, ki ga vodijo. Na osnovi ugotovitev raziskave želimo dopolniti vrzeli, ki smo jih predstavili pri opredelitvi problema. Pri tem bo ključni raziskovalni poudarek temeljil na razlogih oziroma dejavnikih, ki vplivajo na določeno naravnost ali delovanje vodilnega menedžerja. Pomemben element raziskovanja predstavlja tudi primerjava mnenj in stališč intervjuvanih menedžerjev z obstoječimi tujimi in slovenskimi raziskavami s tega področja, pa tudi relevantnih sorodnih področij. Pri tem želimo odkriti, katere obstoječe raziskave naša študija dopolnjuje in katere zanika ter kje se kažejo možnosti nadaljnjega raziskovanja na tem področju.

Z vidika strateške naravnosti nas pri tem zanima, ali so menedžerji usmerjeni bolj v notranje ali zunanje okolje podjetja ter ali so pri naravnosti navzven bolj osredotočeni na kupce ali konkurente. Nadalje želimo ugotoviti, ali iščejo konkurenčno prednost bolj v stroškovni učinkovitosti ali diferenciaciji ponudbe, ali se pri širitvi poslovanja bolj osredotočajo na razvoj novih izdelkov oziroma storitev ali na razvoj novih trgov ter ali dajejo več poudarka tržnim ali finančnim ciljem. Pri tem bomo strateško naravnost menedžerjev obravnavali kot celoto, pri čemer si bomo pomagali z nekaterimi ključnimi teoretskimi modeli s področja strategij podjetij (npr. Ansoff 1965; Miles in Snow 1978; Venkatraman 1989; Porter 1995). V tem sklopu želimo odgovoriti na prvo osrednje raziskovalno vprašanje: *Kakšna je povezanost med komponentami strateške naravnosti vodstva in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*

Pogled v prihodnost nam bo podal vpogled v to, kako menedžerji gledajo na prihodnost in kateri so dejavniki, ki stojijo za tem. Odkriti želimo, kako daleč v prihodnost seže njihov pogled in zakaj, ter kako gledajo na dolgoročno načrtovanje s pomočjo scenarijev, tudi z vidika pripravljenosti na nepričakovane dogodke, ki prežijo na podjetje iz zunanjega okolja. Drugo osrednje raziskovalno vprašanje se tako glasi: *Kakšna je povezanost med dolgoročno naravnostjo vodstva in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*

S pomočjo raziskovanja strateškega odločanja menedžerjev želimo proučiti, kako deluje proces odločanja ter katere informacije in orodja menedžerji uporabljajo pri strateški analizi in odločanju. Zanima nas tudi, kolikšen delež strateških odločitev vodilnih menedžerjev je plod racionalne analize in kolikšen delež intuitivne presoje ter kateri so ključni razlogi za to. Tretje osrednje raziskovalno vprašanje je naslednje: *Kakšna je povezanost med strateškim odločanjem vodstva in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*

Zadnji vidik, vidik percepcije uspešnosti, nam bolj poglobljeno osvetli vpliv človeških virov, vodstva, lastnikov in ostalih dejavnikov na uspešnost podjetja, kot ga vidijo vodilni menedžerji. Odkriti želimo, kakšna je percepcija uspešnosti podjetja z vidika vodilnih menedžerjev, kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja in zakaj, katere so ključne lastnosti menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost, ter kakšen je specifični vpliv vodstva in lastnikov na uspešnost. Četrto osrednje raziskovalno vprašanje se tako glasi: *Kakšna je povezanost med ključnimi dejavniki uspešnosti podjetja in uspešnostjo podjetja?*

S pomočjo kvalitativne metode raziskovanja želimo raziskati predvsem globino raziskovalnega problema in posameznih raziskovalnih vprašanj (Berg 2001), torej globljo naravo kognitivnih shem, ki vplivajo na strateško naravnost in strateško odločanje menedžerjev. S tega vidika bo naše raziskovanje usmerjeno v iskanje razlogov za posamezna mnenja in stališča vprašanih menedžerjev.

Naša raziskava ima celovito in tudi interdisciplinarno naravo, saj bomo eksplicitno ali implicitno zajeli vseh pet glavnih vidikov menedžmenta, kot so jih opredelili Easterby-Smith in drugi (2007), in sicer klasični vidik, pri katerem so v ospredju funkcionalne aktivnosti; vidik odločanja, ki se osredotoča na optimiziranje odločitev; vidik delovne aktivnosti, ki proučuje dejansko menedžerjevo obnašanje; vidik menedžerskih kompetenc, ki se ukvarjajo z veščinami, potrebnimi za dejansko učinkovitost; in kritični vidik, ki raziskuje družbeno konstrukcijo in politično vlogo menedžerjev. S tega vidika je naše raziskovanje usklajeno z glavnimi smernicami raziskovanja v menedžmentu.

1.4 Struktura disertacije

Disertacija je sestavljena iz devetih vsebinskih poglavij, vključno z uvodom in sklepom. Uvodno poglavje je bilo namenjeno opredelitvi problema raziskovanja, namena in ciljev disertacije ter predstavitvi sklopov raziskovalnih vprašanj, na katerih temelji raziskovalno delo.

Drugo poglavje bo obravnavalo koncept kognitivnih shem menedžerjev. Poglavje predstavlja podstat raziskovanja strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev, saj se področje raziskovanja kognitivnih struktur deloma že nanaša tudi na koncept strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev. Razumevanje koncepta kognitivnih shem nam bo tako služilo kot uvod k boljšemu razumevanju in poglobljenem raziskovanju osrednje tematike proučevanja.

V tretjem poglavju bo zajeta prva od ključnih vsebinskih sklopov doktorske disertacije, in sicer strateška naravnost menedžerjev. Opredeljeni bodo ključni teoretični okviri in obstoječe raziskave na področju splošne strateške naravnosti in nekatere specifične podkomponente strateške naravnosti, kot so tržna, inovativna in podjetniška naravnost.

Četrto poglavje bo namenjeno raziskovanju naravnosti menedžerjev v prihodnost. To bomo obravnavali s treh vidikov, in sicer vidika proaktivne naravnosti, ki izhaja iz strateške naravnosti, nato časovnega horizonta napovedovanja ter nazadnje koncepta scenarijske analize, ki je usmerjen na bolj dolgoročno strateško načrtovanje in predvsem na pripravljenost na nepričakovane dogodke v bližnji ter daljni prihodnosti.

V petem poglavju se bomo osredotočili na koncept strateškega odločanja menedžerjev. Najprej bomo obravnavali proces strateškega odločanja vodilnih menedžerjev ter vire informacij in menedžerska orodja, ki jih menedžerji uporabljajo pri strateški analizi ter odločanju. V zadnjem delu poglavja bomo razmejili racionalni in intuitivni del odločanja menedžerjev.

Koncept uspešnosti podjetja bo zajet v šestem poglavju. Bistveni poudarek tega poglavja bo na opredelitvi dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja, vključno z vplivom menedžerjev in lastnikov, ter na percepciji uspešnosti z vidika menedžerja. Posebej bomo raziskali tudi kompetence menedžerjev, ki po njihovem mnenju najbolj vplivajo na uspešnost podjetja.

Sedmo poglavje bo zajemalo metodologijo. Najprej bodo predstavljeni načrt ter vzorec raziskave in raziskovalna vprašanja, čemur bosta sledila opis izvedbe raziskave ter analize in

interpretacije podatkov. V nadaljevanju obravnavamo veljavnost in zanesljivost raziskave ter etične vidike raziskave, poglavje pa se zaključi z analizo vloge raziskovalca v raziskovalnem procesu.

V osmem poglavju bodo predstavljene vse ključne teoretične in empirične ugotovitve raziskovanja, tudi z vidika dopolnitve in ovržbe obstoječih ugotovitev tako tujih kot slovenskih raziskav s tega področja. Poglavje bo najprej obravnavalo vse štiri vsebinske sklope (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje in percepcija uspešnosti), v nadaljevanju pa bo ločeno predstavljena še poglobljena analiza dejavnikov, ki najbolj vplivajo na strateško naravnost in odločanje menedžerjev, analiza kognitivnih shem posameznih menedžerjev, analiza percepcije slovenskega poslovnega okolja, kot ga vidijo menedžerji, ter analiza uporabe metafor v izjavah menedžerjev.

V devetem poglavju bomo združili ključne ugotovitve disertacije, opredelili njene omejitve in prispevek k znanstvenemu področju, navedli pa bomo tudi predloge za nadaljnje raziskovanje in priporočila za prakso.

2 KOGNITIVNE SCHEME MENEDŽERJEV

2.1 Raziskovanje v menedžmentu

Področje raziskovanja v menedžmentu, kamor spada tudi raziskovanje percepcije menedžerjev, je v mnogočem specifično. Prvič, gre za eklektičnost disciplin, saj morajo biti menedžerji sposobni presegati tehnične, kulturne in funkcionalne meje, ter črpati iz znanja, ki so ga razvile druge discipline, kot so sociologija, psihologija, antropologija, ekonomija, statistika in matematika. Pri tem je raziskovalec pogosto v dvomih, ali naj proučuje menedžment z vidika ene discipline ali pa naj prevzame interdisciplinaren pristop (Tranfield in Starkey 1998). Naše mnenje na tem mestu je, da je pri raziskovanju dela menedžerjev potrebno prevzeti interdisciplinaren pristop, saj le na ta način lahko dobimo celotno sliko omenjene problematike in ne zgolj parcialnih delov.

Kot drugi razlog avtorji navajajo polno zasedenost menedžerjev, ki pogosto raziskovalcu ne dovolijo vstopa v svoje podjetje, razen če imajo pri tem komercialne ali osebne koristi. S tega vidika je lahko dostop do dela na terenu zelo težaven in ga lahko zavirajo mnogi pogoji zaupnosti in pravic do objave. Ali so vodilni menedžerji res tako nedostopni in do kakšne mere pustijo raziskovalcu dostop do svojih mnenj, prepričanj, stališč ter poročanja o svojem delu, želimo med drugim odkriti tudi v naši raziskavi. Pri tem predpostavljamo, da del menedžerjev presega komercialne in osebne koristi ter je kljub omejitvam pripravljen deliti del svojih izkušenj za namene znanosti.

Kot tretjo specifiko raziskovanja v menedžmentu nadalje avtorji navajajo, da menedžment zahteva misel in dejanje, torej akcijo. Menedžerji tako pričakujejo, da bo raziskava imela tudi praktične posledice (Easterby-Smith in drugi 2007). Pri tem moramo ločiti raziskave, ki jih naroči menedžer sam (le-te imajo tudi praktične aplikacije), ter znanstvene raziskave, kateri prvotni namen je znanstveni prispevek k znanosti. Večjo dodano vrednost s praktičnega in aplikativnega vidika za specifično podjetje imajo seveda prve, medtem ko je korist z vidika delitve znanja, pa tudi refleksije delovanja menedžerjev, večja pri drugih.

Raziskave s področja menedžmenta v osnovi podajajo pet osnovnih pogledov na menedžment: klasična perspektiva, kjer so v ospredju funkcionalne aktivnosti menedžerjev; perspektiva odločanja, ki se osredotoča na optimiziranje menedžerskih odločitev; perspektiva delovne aktivnosti, ki proučuje dejansko menedžerjevo obnašanje; perspektiva kompetenc, ki se ukvarja z menedžerskimi veščinami, potrebnimi za dejansko učinkovitost; in kritična perspektiva, ki raziskuje socialno konstrukcijo in politično vlogo menedžerjev (Easterby-Smith in drugi 2007). Omenjenih pet pogledov na menedžment lahko v veliki meri apliciramo na našo raziskavo. Pri raziskovanju naravnosti in delovanja menedžerjev je pomembno, kako menedžer funkcionira v svojem okolju, kako se odloča, katere ključne kompetence mora posedovati in kakšna je njegova subjektivna percepcija notranjega in zunanjega okolja, ki je v mnogočem odvisna od njegove kognitivne sheme.

Raziskovanje menedžmenta se je skozi zgodovino pogosto spreminjalo in tako tudi razvijalo. Tako se je v šestdesetih letih pojavilo stališče, da je ključ do učinkovitega menedžmenta sposobnost sprejemati odločitve v negotovih pogojih (Simon 1959; Cyert in March 1963). Ta pristop teorije odločanja je poudarjal pomembnost tehnik, ki jih je bilo mogoče uporabiti za

analizo okolja, znotraj katerega morajo biti sprejete odločitve. Poudarjal je pomen izbire poti do sprejemanja odločitev, ki bi delovale sprejemljivo, ne pa nujno tudi idealno (Easterby-Smith in drugi 2007). Prve iz serije raziskav, ki oporekajo tej – normativni teoriji menedžmenta - so dokazale, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi o njih pričakovali (npr. Mintzberg 1973). Omenjene raziskave navajajo, da večina menedžerjev porabi večino časa za pogovore z ljudmi, namesto da bi stala v ozadju in strateško usmerjala podjetja, dela dolge ure z neizprosnim tempom, njihovi delovni vzorci so raznoliki in reaktivni, menedžerji pa si redko vzamejo čas za strateško načrtovanje. S tega vidika menedžerjev naj ne bi bilo smiselno prepričevati, naj se vedejo skladno s napotki klasičnih učbenikov. Potrebno jih je predvsem usmerjati, naj bolje upravljajo svoj čas in več časa namenijo ukvarjanju z vodenjem, vizijo in kulturo podjetja (Easterby-Smith in drugi 2007). Skladen s tovrstnimi stališči je tudi postmodernistični pogled na menedžment, ki zavrača racionalnost (Hassard in Parker 1993) in socialno-konstruktivistični pristop, ki poudarja osmišljanje negotovih in zapletenih okoliščin s pogovorom in dialogom (Weick 1995).

Na tem mestu se strinjamo s kritiko normativne teorije menedžmenta, da se menedžerji ne vedejo tako, kot bi od njih pričakovali oziroma skladno z napotki klasičnih učbenikov. Kljub temu menimo, da obstajajo univerzalni vzorci, na osnovi katerih se vedejo menedžerji. Ena od možnosti tovrstne preverbe je raziskava o tem, kako poteka povprečni delovni dan menedžerjev, ter odkrivanje določenih vzorcev v luči podobnosti in razlik v delovnih procesih menedžerjev. Naša raziskava želi tako prispevati k boljšemu razumevanju tega, kako se vedejo menedžerji in zakaj se tako vedejo. S tega želimo preveriti, ali je obnašanje izbranih menedžerjev bližje racionalnemu oziroma pozitivističnemu ali postmodernističnemu in socialno-konstruktivističnemu pristopu

2.2 Kognicija organizacij in menedžerjev

Pogledi kritične teorije menedžmenta, predvsem pogled postmodernizma in socialnega konstruktivizma, so nadalje povezani tudi s konceptom kognitivne strukture podjetij in menedžerjev, ki predstavlja dodobra raziskan konstrukt iz socialne psihologije (Fiske in Taylor 1984; Walsh 1995). Pomeni mentalno ogrodje, sestavljeno iz organiziranega znanja o informacijskem okolju, ki omogoča interpretacijo in akcijo v tem istem okolju (Walsh 1995). V zadnjih dveh desetletjih dvajsetega stoletja je bilo največ pozornosti na področju socialne psi-

hologije tako posvečene prav kognitivnim procesom, ki se odvijajo znotraj posameznika, ter posledicam teh procesov. Socialno vedenje naj bi bilo lažje razumeti z vidika percepcije ljudi o njihovem svetu, kot pa z vidika objektivnih opisov dražljajev iz okolja (Arzenšek 2011). Ob predpostavki, da menedžerji konstruirajo svoje okolje, je torej analiza njihovih percepcij enako pomembna kot analiza poslovnega okolja, v katerem potekajo odločitve. To opravičuje tudi povečano število raziskav na področju menedžerskih kognicij (Clapham in Schwenk 1991; Calori in drugi 1994; Fiske in Taylor 2008; Capelo in Dias 2009; Chaney 2010). Bolj kot dejstva so nam torej pomembne percepcije. Skladno s teoretičnimi izhodišči (Hutzschentreuter in Kliendienst 2006) tako predpostavljamo, da se vodilni menedžerji bolj kot na osnovi objektivnih dejstev odločajo na osnovi svoje percepcije oziroma svoje subjektivne interpretacije objektivnih dejstev.

Kljub temu, da znanstvena in strokovna literatura poudarja vedno večji pomen raziskovanja kognicije odločevalcev, torej tudi menedžerjev, pa menimo, da empirične raziskave temu ne sledijo v dovolj veliki meri. Več raziskav bi bilo potrebnih na področju kognicije vodilnih menedžerjev kot odločevalcev, da bi lahko bolje razumeli njihovo obnašanje in delovanje, ter njihove kognitivne sheme tudi primerjali med sabo. Naša raziskava predstavlja pomemben korak v tej smeri.

Eno od teorij kognitivnega konstruktivizma, ki jo želimo bolj izpostaviti v okviru naše raziskave, je teorija kognitivnih shem (Derry 1996). Le-ta predpostavlja, da vse konceptualno razumevanje ljudi temelji na predhodno konstruiranih shemah (Arzenšek 2011). Kognitivne sheme pomenijo globoko vkoreninjene predpostavke, posplošitve, slike ali podobe, ki vplivajo na naše razumevanje okolja in naše aktivnosti (Senge 1990), vključujejo konceptualno predstavo strukture zunanjega sistema, ki jo ljudje uporabljajo za potrebe opisa, razlage ali predvidevanja obnašanja le-tega (Capelo in Dias 2009) in vsebujejo neformalne teorije o predmetih, osebnostnih lastnostih, socialnih vlogah, socialnih skupinah in dogodkih (McKinley in drugi 2000).

Raziskave shem se navadno osredotočajo na eno izmed značilnosti shem, bodisi na strukturo (Calori in drugi 1994) ali na vsebino shem (Reger in Palmer 1996). Medtem ko se raziskovalci strukture ukvarjajo s tem, kako je vsebina v shemi organizirana oziroma kako so atributi vsebine med seboj povezani in kakšne skupine tvorijo, je raziskovanje vsebine povezano z atributi informacijskega okolja (Arzenšek 2011).

Z vidika značilnosti kognitivnih shem je nadalje smiselno opozoriti na tri splošne dimenzije, ki se nanašajo na vzročnost, valenco in sklepanje. Pri vzročnosti gre za proces pripisovanja in razumevanja vzrokov vedenja drugih in lastnega vedenja. Valenca ovrednoti pomen (pozitivni ali negativni) specifičnega dogodka, osebe, procesa ali odnosa, pri čemer imajo posamezniki v svojih kognitivnih strukturah neke vrste teorije o valencah dogodkov. S pomočjo sklepanja sheme osebam sočasno omogočajo sklepanje o prihodnosti na način, koliko je verjetno, da bo prišlo do nekega dogodka ali vedenja (Arzenšek 2011). Z vidika naše raziskave so pomembne vse tri dimenzije shem. Z vzročnostjo bomo raziskovali razloge določene strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev, z valenco pozitivne in negativne vidike njihovih mnenj in stališč, s sklepanjem pa iskali povezave med sorodnimi in tudi različnimi koncepti.

Axelrod (1973) kot eno izmed značilnosti shem opisuje uravnoteženost oziroma bipolarnost shem (npr. dobro – slabo, maram – ne maram). Če v shemi obstaja to ravnotežje, poteka percepcija nemoteno, težava pa se pojavi, ko v sistem procesiranja pride nova, neskladna informacija. Posameznik se v tem primeru odloči za več možnosti: prvič, da še naprej uporablja staro shemo, pri čemer ignorira nove vidike informacije; drugič, da staro shemo sicer še vedno uporablja, vendar jo prestrukturira na način, da se nova informacija sklada s staro shemo; in tretjič, da v takšni situaciji uporabi povsem drugo shemo (Axelrod 1973). Bipolarnost kognitivnih shem predstavlja pomembno komponento tudi v naši raziskavi, saj je precej raziskovalnih vprašanj bipolarne narave, pri čemer se morajo menedžerji odločiti, katero od njih bolj preferirajo, in katero manj, ter to tudi argumentirati. Pri tem pa ni namen bipolarnih vprašanj, da bi se moral menedžer na silo odločiti za eno od možnosti, temveč bolj argumentacija razlogov in dejavnikov, ki stojijo za določenimi mnenji in stališči. S tem, da izpostavimo dva nasprotna pola, se namreč v večji meri izpostavijo razlike med njima, predvsem pa dejavniki, ki vplivajo na naravnost k določenemu polu.

Raziskave navajajo, da se posamezniki na kognitivne sheme v večji meri zanesejo v primeru, ko bi ne-odločitev imela hujše posledice kot odločitev, ne glede na to, ali je odločitev dobra ali slaba. Podobno zanašanje na sheme poteka tudi v situacijah z močnim časovnim pritiskom, ko je na voljo premalo časa za kakovostno odločitev. Povečana uporaba shem se je nadalje pokazala tudi v situacijah, kjer je pomembno biti organiziran, odločen in jasen (Fiske in Taylor, 1984). Med tovrstne situacije lahko uvrstimo tudi proces intervjuja, v okviru katerega se morajo vodilni menedžerji opredeliti do relativno velikega števila zapletenih vprašanj,

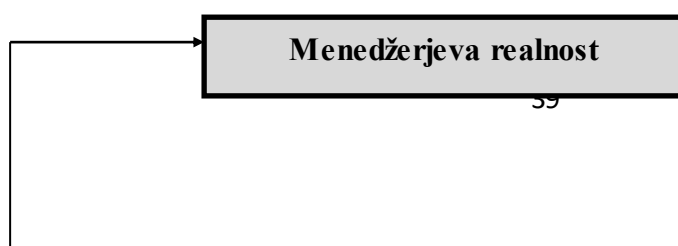
in to v relativno kratkem času. S tega vidika lahko predpostavimo, da splet odgovorov menedžerjev predstavlja tudi njihovo kognitivno shemo, kar smo izpostavili tudi v interpretaciji rezultatov.

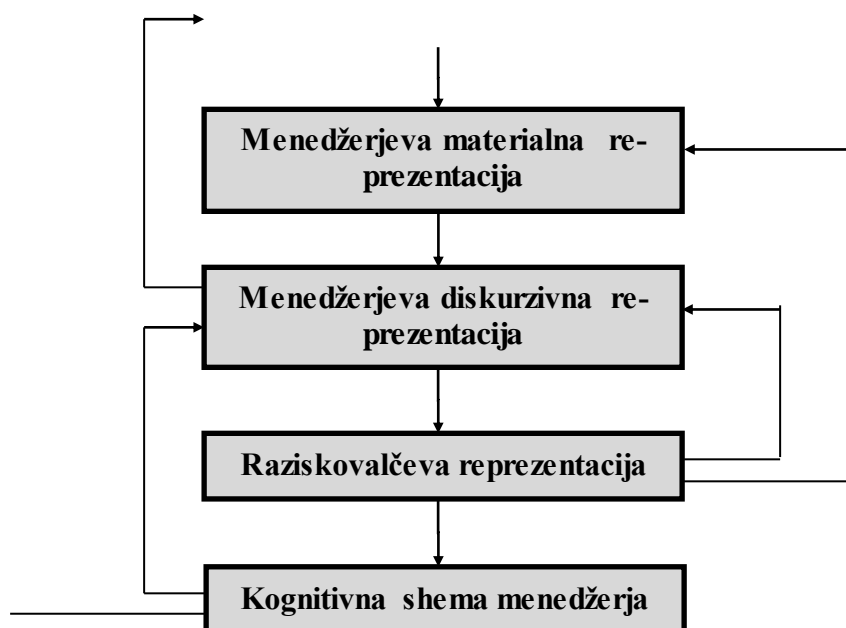
Področje kognitivnih shem menedžerjev je v obstoječi teoriji v veliki meri povezano s strateško naravnostjo in odločanjem. Kognitivne sheme menedžerjem zmanjšajo okoljsko negotovost, odpravijo problem preobilja informacij, izpostavijo ključne informacije in jim s tem olajšajo odločanje. Velik obseg nepopolnih in razdrobljenih podatkov menedžerjem otežuje pregled nad notranjim in zunanjim okoljem podjetja in s tega vidika je pravilna uporaba kognitivnih shem ključna pri sprejemanju odločitev (Simon 1959; Fiske in Taylor 1984). Menedžerji tako potrebujejo neko vrsto poenostavljenih predstav, da bi lahko interpretirali kompleksne informacije, katerim so izpostavljeni (Day in Nedungadi 1994).

Kritike kognitivnih shem menedžerjev, ki so pomembne za našo razpravo, se nanašajo predvsem na njihovo statičnost. Menedžerji imajo močna prepričanja v pretekle uspešne strategije in le-te uporabijo tudi pri oblikovanju bodočih strategij podjetja, pri tem pa premalo upoštevajo spremembe v zunanjem okolju (Garraway 2008). Tovrstna prepričanja pogosto pomenijo ovire za bodoči uspeh podjetij (Beslin in Reddin 2004; Lane in Klenke 2004). Model, ki ustreza okolju danes, ne bo nujno ustrezen tudi jutrišnjemu okolju (Barr in drugi 1992). Skladno s tem se pojavlja potreba po spreminjanju kognitivnih shem menedžerjev z vidika dinamičnosti in proaktivnosti, ki bodo ustrezali jutrišnjemu okolju (Hill in Levenhagen 1995). Kot rešitev iz zanke strateške miopije ali kratkovidnosti avtorji predlagajo proaktivno strateško naravnost menedžerjev, ki ima pozitiven vpliv na dolgoročno uspešnost podjetij (Day in Wensley 1988; Wiklund 1999; Morgan in Strong 2003). Kognitivne sheme nam torej pomagajo, da lahko med drugim ocenimo tudi, kateri menedžerji so bolj usmerjeni v preteklost, kateri v sedanost in kateri v prihodnost.

Kako zapleten je postopek spreminjanja kognitivnih shem, nam na enostaven način lahko razloži model filtrov in povezav do reprezentacij s pomočjo kognitivnih shem (Rodhain 1997), ki smo ga priredili za namene kognitivnih shem menedžerjev (Slika 2.1).

Slika 2.1: Filtri in povezave do reprezentacij menedžerjev





Vir: Rodhain (1997).

Na osnovi predpostavk omenjenega modela gre materialna reprezentacija določenega objekta skozi vsaj dva filtra, predem pridemo do kognitivne sheme. Prvič, skozi diskurzivno reprezentacijo, ki se nanaša na to, kako menedžer predstavi določen objekt, in drugič, skozi raziskovalčevo reprezentacijo, ki bo kognitivno shemo menedžerja analiziral, sintetiziral, izdelal in interpretiral. Model sestavljajo številne povratne zanke, ki predstavljajo odnose med reprezentacijami in skrbijo za to, da je kognitivna shema menedžerja čim bližje realnosti. Na tem mestu se pojavi vprašanje, koliko je percepcija menedžerjev v resnici daleč od realnosti. Teoretično sta možna oba ekstrema, torej, da kognitivna shema popolnoma ustreza realnosti in da je zelo različna od nje, prav tako pa vse vmesne možnosti.

3 STRATEŠKA NARAVNANOST MENEĐERJEV

Študije strateške naravnosti prihajajo predvsem s področij strateškega menedžmenta, strateškega trženja in podjetništva (Hagen in drugi 2012), tematiko pa obravnavajo številni avtorji (npr. Miles in Snow 1978; Porter 1985; Venkatraman 1989; Day in Nedungadi 1994; Song in drugi 2002; Calantone in drugi 2010; Hagen in drugi 2012; Theodosiou in drugi 2012). Kljub temu literatura ne ponuja nekega enotnega pogleda na konceptualizacijo konstrukta strateške naravnosti (Hagen in drugi 2012). Strateško naravnost v osnovi lahko opredelimo kot povezovalni člen med veščinami in viri v podjetju ter priložnostmi in nevarnostmi v njegovem zunanjem okolju (Ansoff 1965; Porter 1985), kot princip, ki vpliva na aktivnosti strateškega obnašanja v podjetju (Noble in drugi 2002) ali kot obnašanje podjetja, ki vodi k večji uspešnosti (Slater in drugi 2006).

Miles in Snow (1978) sta na osnovi analize odnosa med podjetjem in njegovim okoljem z vidika strateške proaktivnosti definirala štiri osnovne strateške tipologije: reaktor, branilec,

analitik in raziskovalec. Na tej osnovi je Venkatraman (1898) razvil šest dimenzij strateške naravnosti podjetja: agresivnost, analitičnost, obramba, naravnost v prihodnost, proaktivnost in nagnjenost k tveganju. Hagen in drugi (2012) so na podlagi analize širšega izbora literature strateško naravnost razdelili na pet sklopov: podjetniško, inovativno, izdelčno, tržno in prodajno. Med njimi so najbolj raziskane in obdelane podjetniška (npr. Lumpkin in Dess 1996; Van Doorn in drugi 2017), tržna naravnost (npr. Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990; Kotler 1996) in inovativna naravnost (npr. Srivastava in drugi 2013; Szczepańska-Woszczyzna in Pikiewicz 2014; Sariol in Abebe 2017; Wang in Dass 2017). Avtorji pri tem opozarjajo na to, da se predstavljeni konstrukti med seboj deloma prekrivajo, meje med njimi pa niso vedno jasne. V realnosti tako podjetja kot menedžerji uporabljajo več vrst strateške naravnosti (Hagen in drugi 2012). Slednje lahko povežemo z interdisciplinarnim delovanjem menedžerja (Tranfield in Starkey 1998), ki se mora ukvarjati tako z izdelki, inovacijami, trženjem in prodajo, v veliki meri pa mora biti tudi podjetnik.

Slovenske raziskave, ki so raziskovale strateško in tržno naravnost podjetij, ugotavljajo, da strateško naravnana podjetja izkazujejo večjo poslovno uspešnost v primerjavi s tekmeči (Konič 2003). Pri tem se kot pomemben element strateške naravnosti kaže zadovoljstvo kupcev. Raziskave hkrati ugotavljajo, da zgolj naravnost h kupcem ter tržna naravnost nista zadosten pogoj za uspešnost podjetij (Rojšek in Konič 2003; Konič 2003). Skladno s tem je ključno, da podjetja zasledujejo komplementarno strateško naravnost.

Tržna in inovativna naravnost sta na slovenskem prostoru najbolj raziskani komponenti strateške naravnosti. Tržna naravnost je posredno pozitivno povezana s tržno in finančno uspešnostjo podjetja (Snoj in drugi 2004) oziroma uspešnostjo poslovanja podjetja (Jurše in drugi 2007), pa tudi s podjetniško (Vidic 2012) ter inovativno naravnostjo (Milfelner 2008; Bodlaj 2009). Raziskave pri tem kažejo, da je odnos med tržno naravnostjo in uspešnostjo v veliki meri odvisen tudi od poslovnega okolja, narave panoge in subjektivnih meril merjenja dobička (Rojšek in Konič 2003).

V povezavi s tržno naravnostjo domače raziskave izpostavljajo tudi proaktivno tržno naravnost, katere pomen se kaže predvsem v pogojih večjih tržnih turbulenc (Milfelner 2008). Proaktivna tržna naravnost je pomembnejša v manjših podjetjih, na medorganizacijskih trgih ter okoljih z manjšimi tržnimi in večjimi tehnološkimi spremembami ter večjo in-

tenzivnostjo konkurence (Bodlaj 2009). Pri tem slovenske raziskave proaktivno strateško naravnost najbolj povezujejo s proaktivno tržno naravnostjo.

Poleg tržne je na slovenskem prostoru dobro raziskana tudi inovativna naravnost podjetij. Osredotočenost na tehnološki razvoj, inovativnost in razvoj novih izdelkov pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (Antončič in drugi 2007), hkrati pa inovativna naravnost predstavlja pomemben vzvod uspešnosti slovenskih podjetij (Bodlaj 2009). Raziskave nadalje ugotavljajo, da je pri proizvodnih podjetjih bolj izrazita inovativna, pri storitvenih pa bolj tržna naravnost (Milfelner 2008). Stopnja inovativne naravnosti, ki jo podjetje razvije, je v veliki meri odvisna od percepcij turbulenc v okolju (Rajkovič in Prašnikar 2009). Pri tem pa raziskava na vzorcu slovenskih proizvodnih podjetij ni odkrila pozitivne povezave med inovativno in ekonomsko uspešnostjo podjetij ter uspešnostjo zaposlenih (Koschatzky in drugi 2001).

Vrzel, ki jo želimo na področju strateške naravnosti zapolniti, se v prvi vrsti nanaša na dopolnitev obstoječih raziskav z vidika celovitosti tematike. Na osnovi analize obstoječe literature in koncepta bipolarnih shem (Axelrod 1973) smo tako oblikovali teoretični raziskovalni koncept, sestavljen iz petih sklopov, ki strateško naravnost menedžerjev obravnava na drugačen način kot dosedanje raziskave. Ne zanima nas toliko, ali so menedžerji naravnani bolj izdelčno, tržno, podjetniško, inovativno ali prodajno, temveč se naše raziskovanje bolj usmerja v njihovo strateško naravnost z vidika notranjega in zunanjega okolja podjetja, kupcev in konkurentov, iskanja konkurenčnih prednosti in razvoja ponudbe ter pomena tržnih in finančnih ciljev in rezultatov. Menimo, da bomo prek odnosa menedžerjev do notranjega in poslovnega okolja podjetja prišli do lažjega razumevanja strateške naravnosti menedžerjev. Kot uvod k analizi omenjenih sklopov smo dodali analizo delovnega procesa menedžerjev, ki nam delovanje menedžerjev osvetli iz drugega zornega kota.

3.1 Delovni proces menedžerjev

Eden od pristopov, s pomočjo katerega lahko proučimo kognitivne sheme menedžerjev v povezavi z njihovo strateško naravnostjo, načinom odločanja in percepcijo uspešnosti, je razumevanje njihovega delovnega procesa. Pri tem gre tako za raziskovanje funkcionalnih kot tudi delovnih aktivnosti, iz katerih je razvidno dejansko menedžerjevo obnašanje (Easterby-

Smith in drugi 2007). Tovrstni pristop predstavlja osnovo za nadaljnje proučevanje strateške naravnosti in strateškega odločanja menedžerjev, hkrati pa nam poda drugačen pogled na konstrukte in spremenljivke, ki jih obravnavamo v nadaljevanju. Kvalitativna narava raziskave, ki jo dopušča poglobljeni intervju, menedžerjem hkrati nudi dovolj svobode, da na svoj način in s svojimi besedami opišejo svoje delovne procese. Kaj menedžer počne čez delovni dan, čemu namenja največ časa in energije ter ali se v tem kontekstu kažejo kakšni skupni vzorci med različnimi menedžerji, so ključna vprašanja, na katera želimo v okviru tega področja odgovoriti.

Menedžerske aktivnosti so bile predmet številnih raziskav (npr. Galbraith 1973; Mintzberg 1979), študije pa so omenjeno tematiko obravnavale z več vidikov, med drugim s strukturnega, nadzornega in odločevalskega vidika. Konstrukt aktivnosti menedžerja se v splošnem nanaša na načrtovanje, organiziranje in nadzor aktivnosti v podjetju (Merz in Sauber 1995). Klasične raziskave pri tem kažejo, da lahko aktivnosti menedžerja v osnovi ločimo na tri ključne faze: fazo pridobivanja informacij, fazo spremljanja in razširjanja informacij in fazo odločanja (Mintzberg 1973). Druge raziskave kažejo, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi o njih pričakovali, niti jih ni mogoče prepričati, naj se vedejo v skladu z nauki klasičnih učbenikov. Njihov delovni proces je raznolik in raznolik, soočajo se s kompleksnimi nalogami in časovnimi omejitvami, kar pogosto vodi k hitrim odločitvam in kratkoročnim ukrepom na škodo strateškega delovanja (Easterby-Smith in drugi 2007). Tovrstno obnašanje menedžerjev lahko povežemo tudi s teorijo omejene racionalnosti, ki upošteva omejitve človeškega spomina ter njegovih kognitivnih procesnih zmogljivosti in zmožnost osredotočenja na zgolj en cilj istočasno (Simon 1992), ter druge s tem povezane teorije, kot so teorija izbire (Kahneman in Tversky 1979), teorija strateške izbire (Child 1972) in teorija sistematične iracionalnosti (Kahneman in drugi 1982).

V obstoječi literaturi nismo našli raziskave, ki poskusila analizirati tipičen delovni dan vodilnih menedžerjev ter na ta način preverila ugotovitve obstoječih raziskav. Menimo, da je merska enota »delovni dan« tista, prek katere si vodilni menedžerji lažje predstavljajo potek svojih delovnih procesov in jih zato tudi lažje opišejo. V tem okviru želimo raziskati, na katere sklope menedžerji razdelijo svoj delovni dan in katerim posvečajo največ časa in pozornosti. Poleg tega nas zanima, ali imajo menedžerji potek svojega dela jasno razdelan ali imajo težave pri opisu le-tega. Prvo raziskovano vprašanje se tako glasi:

RV 1: Kakšen je delovni proces menedžerjev in katerim aktivnostim dajejo največ časa in energije?

3.2 Naravnost navznoter/navzven

Naravnost podjetij in menedžerjev navznoter in navzven eksplicitno obravnavajo Day in Nedungadi (1994) ter Theodosiou in drugi (2012), implicitno pa tudi Miles in Snow (1978) in Venkatraman (1989). Day in Nedungadi (1994) dimenzijo notranje usmerjenih menedžerjev in podjetij vidita kot antipol naravnosti v kupce in konkurente. Notranje usmerjeni menedžerji so manj osredotočeni na kupce in konkurente, razlog za to pa avtorja vidita v odsotnosti konkurenčnih in tržnih pritiskov, kar vodi k pomanjkanju odzivnosti menedžerjev (Day in Nedungadi 1994). Drugače pa notranjo naravnost menedžerjev razumejo Theodosiou in drugi (2012), ki le-to povezujejo tudi s stroškovno naravnostjo in strategijo stroškovnega prvenstva (Porter 1980) ter fokusiranje podjetja na vse dele vrednostne verige (Olson in drugi 2005). V povezavi s strateškimi tipologijami, ki sta jih razvila Miles in Snow (1978), lahko med navznoter naravnane menedžerje prištejemo branilce, ki razvijajo konzervativni pogled na strategijo, in deloma analitike, ki predstavljajo kombinacijo med branilci in raziskovalci (prospektorji). V povezavi z modelom STROBE³ lahko z naravnostjo menedžerjev navznoter povežemo dimenziji analitičnosti in dimenzijo obrambe. (Venkatraman 1989).

Naravnost menedžerjev navzven povezujemo z njihovo naravnostjo h kupcem, konkurentom oziroma naravnostjo k tako enim kot drugim (Day in Nedungadi 1994; Theodosiou in drugi 2012; Han in drugi 1998; Narver in Slater 1990). Ta vidik naravnosti navzven bomo podrobneje razložili v naslednjem poglavju, ki se ukvarja prav z naravnostjo menedžerjev h kupcem in konkurentom. Z vidika strateške tipologije (Miles in Snow 1978) lahko navzven usmerjene menedžerje opredelimo kot raziskovalce (prospektorje), ki poudarjajo inovacije, kot tudi reaktorje, ki sicer nimajo konsistentne strategije, vendar reagirajo na aktivnosti konkurentov in okolja. Z usmerjenostjo menedžerjev navzven lahko nadalje povežemo

³ Model STROBE (ang. Strategic Orientation of Business Enterprises) sestavlja šest dimenzij strateške naravnosti podjetij: agresivna naravnost, analitična naravnost, obrambna naravnost, naravnost v prihodnost, proaktivna naravnost in naravnost k tveganju in (Venkatraman 1989).

tudi dimenzije agresivnosti, usmerjenosti v prihodnost in proaktivnosti iz modela STROBE (Venkatraman 1989).

Prehod iz naravnosti menedžerjev navznoter v naravnost navzven lahko povežemo tudi z evolucijo podjetja od proizvodne (izdelčne) in prodajne naravnosti k trženjski naravnosti (Keith 1960; Hagen in drugi 2012). Pri tem gre za velik miselni preskok menedžerjev in zaposlenih, kjer bistvo poslovanja podjetja ne predstavljajo več izdelki in storitve, temveč zadovoljevanje potreb in želja kupcev.

Raziskave na slovenskem prostoru so med drugim pokazale na dokaj močno naravnost podjetij navznoter, ki se nanaša predvsem na zniževanje stroškov in proizvodno naravnost (Jančič 2001). V Sloveniji je še vedno močno prisotna dominacija podjetij z notranjo (izdelčno) naravnostjo, hkrati pa je prisoten trend povečevanja deleža navzven usmerjenih podjetij, torej na kupce in konkurente (Snoj in drugi 2004).

Če slednje velja bolj za velika podjetja (Jančič 2001) oziroma mala, srednja in velika (Snoj in drugi 2004), med mikro in malimi podjetji opazimo ravno nasprotno. Lastnikom in menedžerjem mikro in malih slovenskih podjetij je najbližja trženjska naravnost, ki ji sledita proizvodna in prodajna naravnost (Konič 2003). Hkrati lahko opazimo dilemo med naravnostjo podjetij navzven in navznoter, na kar kaže tudi raziskava, da za slovenska proizvodna podjetja največji izziv predstavlja upravljanje kakovosti izdelkov ob hkratnem zadovoljevanju potreb kupcev (Gošnik in Vujica 2010). Drugačen pogled na tovrstno dilemo pa je pokazala druga raziskava, ki je odkrila, da močnejše trženjske kompetence za slovenska proizvodna podjetja lahko predstavljajo pomembno kompenzacijo za šibke tehnološke kompetence (Rajkovič in Prašnikar 2009), kar napeljuje z sklepu, da je za podjetja smiselno, da razvijajo trženjske kompetence.

Na osnovi pregleda literature smo oblikovali drugo raziskovalno vprašanje:

RV 2: V kolikšni meri so menedžerji naravnani bolj v notranje oziroma zunanje okolje podjetja ter kateri dejavniki vplivajo na določeno vrsto naravnosti?

3.3 Naravnost h kupcem/konkurentom

Naravnost podjetij in menedžerjev h kupcem in konkurentom eksplicitno obravnavajo Day in Nedungadi (1994) ter Theodosiou in drugi (2012), Venkatraman (1989) ter Hagen in drugi (2012). Menedžerji, naravnani na kupce, predvidevajo možne reakcije kupcev, njihove tržne raziskave se osredotočajo na potrebe in želje kupcev, cene in strategije so prilagojene kupcem, prav tako pa tudi merila uspešnosti. Menedžerji se bolj kot na konkurente zanesejo na to, da jim kupci povedo, kje je njihovo mesto v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki (Day in Nedungadi 1994). Naravnost h kupcem tako predstavlja sposobnost podjetja, da razume potrebe kupcev in se zaveda ustvarjanja dodane vrednosti zanje (Narver in Slater 1990). Naravnost h kupcem nadalje zahteva kontinuirano raziskovanje in proaktivno naravnost podjetja v smeri uresničevanja potreb in želja kupcev (Han in drugi 1998).

Skupina menedžerjev, ki je bolj usmerjena na konkurente, deluje v visoko konkurenčnih dejavnosti. Podjetja in menedžerji vnaprej predvidevajo možne reakcije konkurentov, njihove tržne raziskave pa se bolj osredotočajo na konkurenčne prakse in cene. Cene so postavljene glede na konkurente, stroški in dobičkonosnost pa se prav tako vrednotita glede na primerjavo s konkurenti. Strategije tovrstnih podjetij se osredotočajo na branjenje ali napadanje konkurenčnih strategij (Day in Nedungadi 1994). Naravnost k konkurentom odseva predvsem zmožnost podjetja, da razume kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne zmožnosti in strategije ključnih konkurentov in ključnih potencialnih konkurentov ter glede na to prilagaja svoje strategije in taktike (Narver in Slater 1990).

Day in Nedungadi (1994) definirata skupino menedžerjev, ki je naravnana tako na kupce kot konkurente, kot tržno naravnane, za katere velja visoka stopnja stabilnosti in zadovoljstva glede tržnih informacij. Tudi Narver in Slater (1990) omenjata tri komponente trženjske naravnosti, in sicer naravnost h kupcem, naravnost h konkurentom in medfunkcionalno koordinacijo, ki se nanaša na simultano upoštevanje obeh vrst naravnosti.

Na slovenskem prostoru je raziskava na vzorcu malih podjetij pokazala, da je večina podjetij integralno trženjsko naravnana (tako h kupcem kot konkurentom), manjši delež pa predstavljajo podjetja, ki so naravnana bodisi bolj na kupce bodisi bolj na konkurente. Najmanjši delež predstavljajo notranje naravnana podjetja (Rojšek in Konič (2003). Čeprav raziskave z uspešnostjo podjetja bolj povezujejo naravnost h kupcem kot h konkurentom (Jurše in drugi 2007), naj bi trženjska naravnost podjetja (Konič 2003; Rojšek in Konič 2003; Snoj in dru-

gi 2004; Bodlaj 2007) vseeno zajemala komplementarno naravnost k obema skupinama, torej tako h kupcem kot tudi h konkurentom. Naravnost h konkurentom se v obstoječih raziskavah omenja predvsem v povezavi s tehnološko učinkovitostjo podjetja (Pušnik in Tajnikar 2008), diferenciacijo ponudbe (Čater 2007) in proaktivno trženjsko naravnostjo (Bodlaj 2009).

Naslednje raziskovalno vprašanje se glasi:

RV 3: V kolikšni meri so menedžerji osredotočeni bolj na kupce oziroma bolj na konkurente ter kateri dejavniki vplivajo na določeno vrsto naravnosti?

3.4 Naravnost v stroškovno prvenstvo/diferenciacijo ponudbe

Z umestitvijo modela generičnih strategij želimo koncept strateške naravnosti povezati tudi s ponudbo podjetja, torej z izdelki in storitvami, ki jih ponuja svojim kupcem in s katerimi konkurira na trgu s primerljivimi ponudniki. Na tem mestu je pomemben prispevek k strateški naravnosti podjetij podal Porter (1985) z generičnimi strategijami, ko je definiral tri ključne generične strategije: strategija stroškovnega vodstva, strategija diferenciacije in strategija osredotočene diferenciacije (nišna strategija). Pri strategiji stroškovnega vodstva je podjetje zmožno proizvajati in prodajati z nižjimi stroški kot njegovi konkurenti. Podjetja, ki uporabljajo to strategijo, se navadno usmerijo v kupce, ki imajo osnovne, manj sofisticirane potrebe ter zahtevajo poceni in nizkocenovne izdelke in storitve (Porter 1980; Porter 1985; Miller in Friesen 1986). Podjetje se pri tej strategiji osredotoča na kvantitativne vidike poslovanja, kot so stroški, cena, prihodki in dobiček (Jussani in drugi 2010; Sumer 2012). Strategija diferenciacije se po drugi strani nanaša na specifične veščine in kompetence podjetja, ki predstavljajo konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi podjetji. Ključni poudarek je na kakovosti izdelkov in storitev ter razvijanjem edinstvene tržne pozicije, kar se kaže tudi v visokih cenah in posledično visoki dodani vrednosti. Omenjena strategija se nadalje osredotoča na lojalnost in nizko cenovno elastičnost trga, kar lahko oblikuje močnejše vstopne ovire za neposredne konkurente (Porter 1980). Poudarek strategije diferenciacije je na kvalitativnih oziroma nefinančnih vrednostih, kot so kakovost, visoka dodana vrednost, ugled in lojalnost (Jussani in drugi 2010; Sumer 2012). Tretjo vrsto strategije predstavlja strategija osredotočene diferenciacije ali nišna strategija, pri kateri gre za visoko specializirano ponudbo podjetja, ki

zadovoljuje definirane skupine kupcev s specifičnimi potrebami. Izvajajo jo navadno manjša podjetja, ki ne morejo razviti stroškovnega vodstva ali razlikovalnih prednosti na celotnem trgu (Porter 1980; Porter 1985).

Porterjev model je bil uporabljen pri različnih raziskavah strateške naravnosti podjetij in menedžerjev (npr. Song in drugi 2002; Calantone in drugi 2010). Raziskave v večji meri preferirajo strategijo diferenciacije, ki ima bolj pozitiven učinek na razvoj in odzivnost podjetij, in sicer predvsem na račun razvoja novih, inovativnih izdelkov in storitev z višjo dodano vrednostjo (Homburg in drugi 2004).

Iz nekaterih raziskav v slovenskem prostoru lahko razberemo, da imajo podjetja v Sloveniji težave pri odločitvi, katero strategijo zasledovati. Obe strategiji, strategija stroškovnega prvenstva in strategija diferenciacije, sta za slovenska podjetja približno enako pomembni, kar pa ne vodi k razlikovanju od konkurentov (Jančič 1990). Novejše raziskave vseeno kažejo na to, da se podjetja bolj usmerjajo v strategijo diferenciacije kot v strategijo stroškovnega prvenstva, kar je glede na majhnost slovenskih podjetij tudi najbolj smiselno. Kupce skušajo pritegniti predvsem z večjo prilagodljivostjo pri zadovoljevanju potreb kupcev in manj z nižjimi cenami. Hkrati raziskave ugotavljajo, da so podjetja s hkratno konkurenčno prednostjo v ceni in diferenciaciji finančno uspešnejša od podjetij s konkurenčno prednostjo v le eni izmed obeh oblik (Čater 2007). Spet druge raziskave kažejo, da razlog za neuspešnost slovenskih podjetij v veliki meri leži prav v šibki stroškovni učinkovitosti podjetij, ki se kaže v nepriemernem spletu produkcijskih dejavnikov glede na prodajno ceno (Pušnik in Tajnikar 2008).

Strategijo diferenciacije na tem mestu lahko posredno povežemo tudi z inovativno naravnostjo podjetij. Tehnološka inovativnost je lahko dober prediktor uspešnosti podjetja, osredotočenje na tehnološki razvoj, inovativnost in razvoj novih izdelkov pa pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Antončič in drugi 2007). Eden ključnih razlogov večje inovativne naravnosti slovenskih proizvodnih podjetij je bila izguba tradicionalnih trgov ter potreba po povečani stopnji izvoza na trge Evropske unije (Koschatzky in drugi 2001). Kljub tem pa so druge raziskave pokazale, da v Sloveniji uporaba modernih, holističnih in sistematičnih konceptov upravljanja inovacij še ni dovolj dobro uveljavljena (Uršič in Mulej 2005) ter da je zgolj zmerni del inovacijskega potenciala podjetij primerno izkoriščen (Fatur in Likar 2010).

Postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 4: V kolikšni meri menedžerji iščejo konkurenčno prednost bolj v stroškovnem prvenstvu oziroma diferenciaciji ponudbe ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

3.5 Naravnost k novim izdelkom/novim trgom

Nadalje je strateška naravnost vodilnih menedžerjev povezana tudi z rastjo in širitvijo poslovanja podjetij, ki jih vodijo. Kot osnovo smo pri tem uporabili smo klasičen teoretični model širitve podjetja, ki ga je oblikoval že Ansoff (1965), vendar še vedno predstavlja enega najbolj uveljavljenih modelov rasti podjetja. Pri tem gre za štiri klasične smeri razvoja: strategijo obstoječih izdelkov na obstoječem trgu, strategijo novih izdelkov na obstoječem trgu, strategijo obstoječih izdelkov na novem trgu in strategijo razvoja novih izdelkov za nove trge (strategija diverzifikacije) (Ansoff 1965).

Študija na izbranem vzorcu velikih slovenskih podjetij je pokazala, da največji delež podjetij uporablja strategijo razvoja novih izdelkov za nove trge (strategija diverzifikacije), sledi pa strategija razvoja trga, medtem ko je strategija razvoja izdelkov in storitev prisotna v manjši meri (Lahovnik 2011). Bolj pozitiven vpliv razvoja novih trgov na uspešnost podjetja so potrdile tudi številne druge slovenske raziskave. Stopnja internacionalizacije, ki jo lahko povežemo z razvojem novih trgov, pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Ciszewska-Mlinarič in Mlinarič 2010). Produktivnost podjetja narašča glede na število trgov, na katerih nastopa, pri čemer so bolj produktivna, kapitalsko intenzivna in večja podjetja v večji meri prisotna na tujih trgih (Damjan in drugi 2007).

Eden od razlogov, da so se bila slovenska podjetja v preteklosti prisiljena preusmeriti na nove trge, je bila izguba tradicionalnih trgov (Hobdari in drugi 2011). Pri tem so najbolj pogoste oblike vstopa slovenskih podjetij na tuje trge neposredne tuje investicije, prevzemi tujih podjetij in neposredni izvoz (Lahovnik 2011). Raziskave nadalje kažejo, da izvozna podjetja z vstopom na tuje trge povečajo produktivnost v primerjavi s podjetji, ki poslujejo zgolj na domačem trgu. Konkurenca na izvoznih trgih predstavlja pomemben kriterij produktivnosti in rasti podjetij. Gre za proces učenja (učenje s pomočjo izvoza), s čimer si podjetja povečajo svojo konkurenčnost (Kostevc 2009). Trgovina in izvoz predstavljata pomembni komponenti produktivnosti slovenskih podjetij (Damjan in drugi 2009), z razvojem novih trgov pa je na-

dalje povezana tudi globalna naravnost, ki prav tako pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Jurše in drugi 2007). Raziskava med slovenskimi izvoznimi podjetji je nadalje pokazala, da so dejavniki okolja, vključno z ekonomsko stabilnostjo in kulturno pogojenostjo, za podjetja pri internacionalizaciji najbolj pomembna. Ali bo podjetje dalo večjo prioriteto razvoju trgov v primerjavi z razvojem izdelkov, predstavlja tudi majhnost Slovenije, njena pretekla dogovorna ekonomija in drugi nacionalno specifični dejavniki (Šuštar 2003).

Če je razvoj novih trgov v največji meri povezan z internacionalizacijo podjetij in dejavniki, povezani z le-to, pa je razvoj novih izdelkov v največji meri povezan z inovativno naravnostjo podjetij, ki smo jo dokaj podrobno obdelali že v okviru strategije diferenciacije, ter prav tako pozitivno vpliva na uspešnost podjetij (Antončič in drugi 2007; Bodlaj 2009), prav tako pa je povezana tudi z internacionalizacijo podjetja, torej tudi z razvojem novih trgov.

Peto raziskovalno vprašanje se tako glasi:

RV 5: V kolikšni meri se menedžerji pri širitvi poslovanja bolj osredotočajo na razvoj novih izdelkov/storitev oziroma na razvoj novih trgov ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

3.6 Naravnost v finančne/tržne cilje

Pomembna komponenta strateške naravnosti, ki jo želimo umestiti v naš kontekst proučevanja, je tudi bipolarna usmerjenost k dvojim ključnim ciljem podjetja: tržnim in finančnim. Slednji dimenziji sta pomembni tudi z vidika merjenja uspešnosti (Venkatraman in Ramanujam 1986; Rejc 2002; Milfelner 2008). Tržni vidiki so povezani predvsem s tržnim položajem, zvestobo kupcem, obsegom prodaje in tržnimi deleži, medtem ko so finančni vidiki povezani z rastjo prodaje, donosnostjo sredstev, dobičkonosnostjo, gibanjem denarnega toka in drugimi finančnimi kazalniki (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Gonzales-Benito in Gonzalez-Benito 2005; Milfelner 2008). V zadnjem času se z vidika integracije finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti vedno bolj uveljavlja uravnotežen sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000), kjer avtorja razlikujeta med štirimi skupinami kazalnikov uspešnosti poslovanja: finančni kazalniki, kazalniki, povezani s poslovanjem s strankami,

kazalniki, povezani z notranjimi poslovnimi procesi in kazalniki, povezani z učenjem in rastjo.

Raziskava med 150 velikimi slovenskimi podjetji je pokazala, da pri pojmovanju in spremljanju uspešnosti poslovanja prevladujejo računovodski kazalci, čeprav se menedžerji zavedajo, da finančni kazalci ne omogočajo celovitega pregleda nad uspešnostjo. Najpogosteje uporabljena tradicionalna metoda merjenja uspešnosti je analiza poslovanja, ki pa ne vključuje sodobnih kazalcev uspešnosti, finančni modeli pa temeljijo predvsem na finančnih kategorijah, kot sta dobiček in denarni tok (Rejc 2002). Novejša raziskava na tem področju je prinesla podobne ugotovitve, in sicer da velika slovenska podjetja ocenjujejo kazalnike finančne uspešnosti kot bolj pomembne od nefinančnih, čeprav podarjajo tudi pomen nefinančnih kazalnikov. Menedžerji se to torej zavedajo pomena nefinančnih kazalcev, vendar ključna merila uspešnosti še vedno predstavljajo finančni kazalci, kot so prihodek, rast dobička, likvidnost in nadzor stroškov. Nefinančna merila, kot so zadovoljstvo kupcev, odnosi z dobavitelji, inovativna naravnost in organizacijsko učenje, so bila ocenjena kot manj pomembna (Marc in drugi 2010). Slednje potrjuje tudi tretja tovrstna raziskava na naših tleh (Peljhan in drugi 2010), ki ugotavlja, da slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce. Ista raziskava odkriva, da podjetja spremljajo uspešnost poslovanja na nesistematičen način, saj zgolj manjši del analiziranih podjetij uporablja uravnoteženi izkaz poslovanja ali katerega od ostalih celovitih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja (Peljhan in drugi 2010). Slednje je sicer v nasprotju z ugotovitvami raziskave, ki so jo izvedli Marc in drugi (2010), ki je pokazala, da uravnotežen sistem kazalnikov ali drugo obliko integriranega sistema merjenja uspešnosti uporablja kar 68 odstotkov podjetij iz vzorca (Marc in drugi 2010). Bolj zaskrbljujoče pa so lahko ugotovitve prej omenjene raziskave (Peljhan in drugi 2010), ki se nanašajo na trend uporabe finančnih in nefinančnih kazalnikov. Avtorji namreč ugotavljajo, da v slovenskih podjetjih ni zaznati porasta uporabe nefinančnih kazalcev, hkrati pa se je celo zmanjšal pomen kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti.

Šesto raziskovalno vprašanje se tako glasi:

RV 6: V kolikšni meri menedžerji dajejo prednost tržnim oziroma finančnim ciljem ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

4 NARAVNANOST MENEDŽERJEV V PRIHODNOST

Koncept proaktivne strateške naravnosti obravnavamo znotraj širšega področja strateške naravnosti (Miles in Snow 1978; Venkatraman 1989) ter predstavlja vezni člen med strateško naravnostjo menedžerjev in njihovo naravnostjo v prihodnost. Povezana je z aktivnostmi predvidevanja bodočih problemov, potreb in sprememb (Lumpkin in Dess 1996) ter izkoriščanjem prihodnjih priložnosti in oblikovanjem ubranljivih konkurenčnih prednosti (Covin in Miles 1999). Nadalje se nanaša na uvajanje novih izdelkov in storitev pred konkurenco ter ukinjanje izdelkov, ki so v zrelih ali padajočih stanjih življenjskega cikla (Venkatraman 1989). Proaktivno naravnano podjetje bolj vpliva na svoje okolje kot nanj reagira, aktivno nadzira in modelira zunanje dejavnike okolja ter jih prilagaja potrebam podjetja (Lumpkin in Dess 1996). Podjetja si lahko s proaktivno naravnostjo povečajo povpraševanje, stopnjo lojalnosti kupcev in dobičkonosnost, predvsem pa oblikujejo bazo za ubranljivo konkurenčno prednost. S tem se pripravijo na bodoče spremembe v okolju (Lumpkin in Dess 2001).

Idejo proaktivne naravnosti nam z druge perspektive razloži koncept proaktivnega kontinuuma. Miles in Snow (1978) sta le-tega oblikovala na osnovi odnosa med podjetjem in njegovim okoljem. Pri tem sta na eno stran kontinuuma uvrstila konzervativne branilce, na

drugo pa inovativne raziskovalce, ki so bolj naravnani na spremembe in priložnosti. Nekoliko drugače pa koncept proaktivnega kontinuuma razumeta Lumpkin in Dess (1996), ki kot konceptualno nasprotje proaktivni naravnosti navajata pasivno naravnost. Le-to razumeta kot indiferentnost podjetja do razmer na trgu ter nezmožnost izkoriščanja priložnosti.

Pozitiven vpliv proaktivne strateške naravnosti (Jurše in drugi 2007) in proaktivne trženjske naravnosti (Milfelner 2008; Bodlaj 2009) kažejo tudi slovenske raziskave. Prav proaktivna trženjska naravnost se kaže kot bolj primerna v pogojih večjih tržnih turbulenc (Milfelner 2008) ter okoljih z manjšimi tržnimi in večjimi tehnološkimi spremembami ter večjo intenzivnostjo konkurence (Bodlaj 2009).

Naravnost v prihodnost Venkatraman (1989) loči od proaktivne naravnosti in jo razume kot definiranje zelene prihodnosti podjetja ter strategij, s katerimi le-to tudi doseže. Tudi naravnost v prihodnost lahko analiziramo s perspektive časovnega kontinuuma. Le-ta potuje od naravnosti h kratkoročni učinkovitosti podjetja do njegove usmeritve v dolgoročno uspešnost. Dolgoročna naravnost je nadalje povezana z dolžino časovnega horizonta načrtovanja (Hofstede in Bond 1988; Winklhofer in drugi 1996; Armstrong 2001; Wang in drugi 2011) ter širino načrtovanja, in sicer v smislu predvidevanja več možnih alternativnih scenarijev (npr. Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003). Raziskava iz Združenih držav Amerike je na vzorcu vodilnih menedžerjev pokazala, da so menedžerji, ki so bolj dolgoročno naravnani, bolj povezani z oplajanjem kapitala, medtem ko so menedžerji, ki so bolj kratkoročno naravnani, bolj povezani s kratkoročnimi finančnimi rezultati (Martin in Davis 2010). Nekateri slovenske raziskave pri tem – ravno nasprotno - ugotavljajo, da ni značilne povezave med uspešnostjo in usmerjenostjo na daljši rok (Jurše in drugi 2007). Avtorji opozarjajo, da je empiričnih raziskav na področju naravnosti v prihodnost premalo (Hofstede in Bond 1988; Rushing 2001).

Skladno s tem želimo ugotoviti, kako daleč vnaprej načrtujejo vodilni menedžerji nekaterih najbolj uspešnih slovenskih podjetij ter v kolikšni meri upoštevajo alternativne scenarije razvoja poslovnega okolja.

Na osnovi analize obstoječe literature smo oblikovali teoretični raziskovalni koncept naravnosti menedžerjev v prihodnost, ki je tako sestavljen iz dveh ključnih sklopov: dolžine in širine načrtovanja poslovanja. Prva je vezana na teorijo napovedovanja (Winklhofer in dru-

gi 1996; Armstrong 2001), druga na teorijo scenarijske analize (Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003). Pri prvem želimo raziskati, kako daleč naprej načrtujejo menedžerji poslovanje svojega podjetja ter kako slednje vpliva na uspešnost poslovanja. Pri drugem sklopu je v ospredju pripravljenost menedžerjev in podjetij na nepričakovane dogodke s perspektive scenarijske analize, pri čemer prav tako iščemo povezavo z uspešnostjo podjetja.

4.1 Dolžina časovnega horizonta načrtovanja

Obstoječe raziskave, ki so proučevale dolžino časovnega horizonta načrtovanja podjetij (Winklhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Armstrong 2001; McCarthy in drugi 2006; Jain 2007), med drugim ugotavljajo, da je najbolj pogost kratkoročni načrtovalni horizont podjetij en mesec, medtem ko se dolgoročni horizonti načrtovanja gibljejo od enega do petih let ter naprej. Večina podjetij pripravlja načrte na letni ravni, medtem ko podjetja v povprečju načrtujejo do 7,7 leta naprej, nekatera podjetja pa imajo pri napovedovanju celo petindvajsetletni horizont. Največ vpliva na časovni horizont imajo tip dejavnosti, v kateri nastopa podjetje, njegova trženjska usmerjenost in uporabna vrednost načrtovanja (Winklhofer in drugi 1996). Proizvodna podjetja načrtujejo v daljšem časovnem horizontu kot storitvena (Kahn 2002), načrtovanje proizvodnje pa je bolj pogosto kot napovedovanje prodaje (Darlymple 1987). Raziskave med drugim ugotavljajo, da dolžina časovnega horizonta pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Winklhofer in drugi 2002; Danese in Kalchschmidt 2011).

Dimenzija dolgoročne časovne naravnosti se nadalje obravnava tudi v kulturoloških študijah, ki proučujejo vpliv različnih kultur na dolgoročno in kratkoročno naravnost (Hofstede 1988). Raziskave med drugim ugotavljajo, da je dolgoročna naravnost močno povezana z ekonomsko uspešnostjo (Franke in drugi 1991). Primerjalnih raziskav, ki bi v vzorec vključevale tudi Slovenijo, nismo zaznali. Delno pa lahko na našo tematiko apliciramo raziskavo na vzorcu 5912 univerzitetnih študentih iz 45 držav in regij, ki je merila dolgoročno naravnost⁴. V omenjeni raziskavi se je Slovenija uvrstila na 16. mesto na lestvici, pri čemer se je 72 % slovenskih respondentov opredelilo kot bolj dolgoročno naravnane. Na prvem mestu na lestvici se nahaja Nemčija (88 %), sledijo pa Avstrija, Švica, Norveška in Danska. Med

⁴ Vprašanje v raziskavi se je glasilo: »Ali bi porabil 3400 dolarjev ta mesec ali 3800 naslednji mesec?« Odstotek respondentov, ki se odločili počakati na naslednji mesec, predstavlja spremenljivko za dolgoročno naravnost.

regijami se daleč na prvo mesto uvrščajo germanske in nordijske države, sledijo anglosaške, srednji vzhod, vzhodna Azija, na petem mestu pa se nahaja vzhodna Evropa. Zadnja tri mesta zasedajo Latinska Amerika, Latinska Evropa in Afrika. (Wang in drugi 2011). Glede na rezultate omenjene raziskave bi lahko slovenske študente uvrstili med bolj dolgoročno naravnane glede na vrstnike iz drugih držav.

Po drugi strani pa so druge raziskave na našem prostoru odkrile bolj kratkoročno kot dolgoročno naravnost slovenskih podjetij in menedžerjev. Kvalitativna raziskava na vzorcu petih uglednih slovenskih podjetij je med drugim pokazala, da so podjetja naravnana bolj na kratkoročne prodajne prijeme in bolj kot dolgoročno strateško načrtovanje uporabljajo načine kratkoročnega, refleksnega preživetja, bolj kot vodilno strategijo ali strategijo tržnih izzivalcev pa izvajajo strategijo sledilcev (Jančič 2001). Slovenska podjetja bolj kot k tržnim vodjem spadajo k tržnim sledilcem, ki sledijo ehnološkim in trženjskim trendom (Rajkovič in Prašnikar 2009). Omenjene ugotovitve potrjujejo tudi raziskave na vzorcu slovenskih menedžerjev, ki so pokazale, da le-ti razmišljajo bolj v administrativnih okvirih in se bolj osredotočajo na kratkoročne finančne rezultate kot na dolgoročno konkurenčnost podjetja (Uršič in Mulej 2005).

Na osnovi obstoječih teoretičnih izhodišč postavljamo naslednji dve raziskovalni vprašanji:

RV 7: Kakšen je časovni horizont načrtovanja menedžerjev in od česa je odvisen?

RV 8: V kolikšni meri načrtovanje na daljši časovni horizont vpliva na uspešnost podjetja in zakaj?

4.2 Širina načrtovanja poslovanja in scenarijska analiza

Nadalje nas bodo zanimala mnenja in stališča menedžerjev do scenarijske analize, ki predstavlja »disciplino in metodologijo za predpostavljjanje možnih prihodnosti, ki pomenijo podporo vodstvu pri odločanju« (Schoemaker 1995, 13). Posamezen scenarij pomeni »notranje konsistenten pogled na to, v katero smer se lahko obrne prihodnost – ni napoved, ampak zgolj možen prihodnji izid« (Porter 1985, 63). Scenarijska analiza vsakega od alternativnih scenarijev obravnava kot možno opcijo in na ta način pomaga menedžerjem pri strateških

odločitvah (Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003). Kaže se kot posebej primerna v nestabilnih, negotovih, turbulentnih časih in kompleksnih okoljih. Z njo lahko predvidimo razvoj sedanosti v prihodnost in opredelimo več realnih scenarijev (Jančič in Vujadinovič 1991),

Študij, ki bi raziskale, kakšna so mnenja in stališča slovenskih podjetij in menedžerjev v povezavi z razvojem dolgoročnih alternativnih scenarijev poslovnega okolja podjetja, ni zaslediti. Opremo pa se lahko na raziskave s sorodnih področij, ki nam lahko odkrijejo implicitno povezavo med proučevanimi spremenljivkami. Izhajamo iz predpostavk, da so slovenska podjetja bolj kratkoročno in refleksno naravnana (Jančič 2001), da bolj kot vodilno strategijo ali strategijo tržnih izzivalce izvajajo strategijo sledilcev (Jančič 2001; Rajkovič in Prašnikar 2009) ter da slovenski menedžerji upravljanje s tveganji bolj povezujejo z optimizacijo stroškov kot pa s proaktivno in strateško naravnanoostjo (Berk Skok in Lončarski 2011).

Po drugi strani se kaže potreba po bolj proaktivni naravnosti slovenskih podjetij in menedžerjev, predvsem v pogojih večjih tržnih turbulenc (Milfelner 2008) ter tehnoloških sprememb in večje intenzivnosti konkurence (Bodlaj 2009). Ravno povečana intenzivnost tržnih turbulenc, povezana z gospodarsko krizo, nam lahko še bolj izostri potrebo po bolj proaktivni naravnosti, tako slovenskih podjetij kot tudi menedžerjev. Novejša raziskava med slovenskimi in avstrijskimi menedžerji (Sternad 2012). je v tem kontekstu pokazala nekoliko drugačne rezultate. Slovenski menedžerji so v povezavi z gospodarsko krizo v večji meri kot avstrijski izpostavili pomen eksternih proaktivnih strategij, hkrati pa je percepcija gospodarske krize kot grožnje pri slovenskih menedžerjih večja kot pri avstrijskih. Prav slednje lahko predstavlja možen razlog za večjo stopnjo proaktivne naravnosti slovenskih menedžerjev v prihodnosti.

V povezavi s konceptom scenarijske analize tako postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 9: Kakšna so mnenja in stališča menedžerjev glede dolgoročnega načrtovanja s pomočjo scenarijske analize in kakšni so razlogi za to?

5 STRATEŠKO ODLOČANJE MENEDŽERJEV

Raziskave na področju strateške naravnosti se vedno bolj usmerjajo na področje odločanja in merjenja uspešnosti podjetij (Grant 2003; Tapinos in drugi 2005). Teorija odločanja, ki se osredotoča na optimiziranje odločitev menedžerja, predstavlja enega od pomembnih elementov raziskovanja menedžmenta (Easterby-Smith in drugi 2007). Menedžerji, ki imajo bolj razvite kompetence, povezane z odločanjem, imajo večji vpliv na uspešnost podjetja Köse in Šencan 2016). Strateško odločanje menedžerjev je nadalje pomembno povezano tudi kognitivnimi shemami. Menedžerji se namreč odločajo na podlagi lastnih kognitivnih shem oziroma percepcije okolja podjetja, kot ga sami zaznavajo (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006).

Niso pa vse odločitve menedžerjev ključne in ne vplivajo vse na enak način na uspešnost podjetja. Strateške odločitve so tiste odločitve menedžerjev, ki so vezane na porabo ključnih virov podjetja ter izvajanje pomembnih procedur ali aktivnosti na ravni podjetja, spreminjajo splošno usmeritev podjetja ter vplivajo na uspešnost in učinkovitost podjetja. So pogosto nestrukturirane, manj rutinske in negotove, hkrati pa imajo pomembne finančne in dolgoročne posledice za podjetje (Michell in drugi 2011).

Raziskovalni koncept strateškega odločanja menedžerjev smo razdelili na štiri osnovne sklope. Najprej želimo proučiti, kako poteka sam proces strateškega odločanja menedžerjev.

Nadalje nas zanima, katere vire informacij ter katera strateška orodja so v največji meri v pomoč menedžerjem pri odločanju. Zelo pomemben in hkrati zelo kompleksen sklop nadalje predstavlja četrti element, kjer želimo raziskati, ali se menedžerji odločajo bolj na osnovi racionalne analize ali intuitivne presoje. Pri vseh štirih sklopih iščemo tudi razloge posameznih stališč in obnašanja menedžerjev, s čimer želimo odkriti dejavnike, ki stojijo za le-timi.

5.1 Proces strateškega odločanja menedžerjev

Raziskovanje procesa strateškega odločanja menedžerjev je pomembno z vidika celovitosti naše tematike raziskovanja in boljšega pregleda nad strateškim odločanjem menedžerjem kot procesom, sestavljenim iz različnih faz. Pregled modelov, ki obravnavajo proces strateškega odločanja menedžerjev, je pokazal, da imajo le-ti kljub razlikam nekatere univerzalne skupne točke. Vse eksplicitno ali implicitno opredelijo tri ključne faze procesa odločanja: fazo zbiranja informacij, fazo analize informacij in fazo odločanja. Pri analizi modelov smo izpostavili naslednje: Simon (1960), Brim in drugi (1962), Mintzberg in drugi (1976), Simon (1992) in Noorderhaven (1995). Povzetek modelov je prikazan v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Pregled modelov faz procesa strateškega odločanja menedžerjev

	Zbiranje informacij		Analiza informacij		Odločanje	
Simon 1960	Zbiranje informacij		Oblikovanje alternativ		Realizacija odločitve	
Brim in drugi 1962	Identifikacija problema	Zbiranje potrebnih informacij	Oblikovanje možnih rešitev	Evalvacija rešitev	Izbira strategije za odločitev	Implementacija odločitve.
Mintzberg in drugi 1976	Identifikacija		Razvoj			Selekcija
	Prepoznavna problema	Diagnoza	Iskanje/oblikovanje alternativ	Skeniranje	Evalvacijska odločitev	Izvedba odločitve
Simon 1992	Predhodna analiza	Oprelitev priložnosti	Ocena problema	Raziskava alternativ	Akcija	Refleksija.
Noorderhaven	Zavedanje		Analiza		Odločanje	

Analiza modelov je pokazala, da lahko najdemo njihov skupni imenovalec v treh ključnih fazah procesa odločanja. To so faza zbiranja informacij, faza analize informacij in faza odločanja. Nekoliko izstopa zgolj podfaza refleksije odločitve v novejšem Simonovem modelu (Simon 1992), katere drugi modeli ne obravnavajo.

Kritiki modelov pri tem opozarjajo na to, da se menedžerji v realnosti ne odločajo na podlagi racionalnih modelov, ampak je pri procesu odločanja potrebno upoštevati tudi pomen inovativnih, avtomatičnih in tudi neracionalnih dejavnikov. Menedžerji se v večji meri odločajo na podlagi preteklih izkušenj kot na podlagi racionalne analize (Wally in Baum 2003). S tega vidika želimo z našo raziskavo empirično preveriti, ali in v kolikšni meri omenjeni modeli veljajo na vzorcu vodilnih menedžerjev iz našega vzorca.

V povezavi s procesom strateškega odločanja menedžerjev postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 10: Kako poteka proces strateškega odločanja menedžerjev?

5.2 Viri informacij pri strateškem odločanju menedžerjev

Menedžerji se odločajo na podlagi informacij, ki jih pridobijo iz notranjega in zunanega okolja podjetja. Pri tem uporabljajo različne tipe informacijskih virov, kot so tiskani in elektronski viri, kot tudi različne zahtevane vsebine, kot so informacije o kupcih, konkurentih, trgu in regulativah (Karim in Hussein 2008). Informacijske potrebe menedžerjev so v mnogem odvisne od dejavnikov, ki so vezani na notranje in zunanje okolje podjetja (Auster in Choo 1993), nanašajo pa se predvsem na tri ključne elemente: vir informacije, vsebina informacije in kriteriji izbire informacije (Karim in Hussein 2008). Največ informacij menedžerji pridobijo od svojih osebnih kontaktov, sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev (De Alwis in Higgins 2001; Choo 1995; Mackenzie 2005), pomembni pa so tudi formalni informacijski viri, dostopni v govornem, tiskani ali elektronski obliki (Oppenheim 1997). Pomemben aspekt pri tem predstavljajo kriteriji pri izbiri informacije. Le-ti se nanašajo na relevantnost, pravočasnost, natančnost, verodostojnost in kakovost informacije ter kakovost vira (Butcher 1998).

Opazen preskok na področju iskanja informacij menedžerjev je prinesla obsežna uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki menedžerjem ponuja dinamično in interaktivno spremljanje notranjega in zunanjega okolja podjetja vedno in povsod. Kljub množični uporabi zunanjih virov pa so najbolj zaupanja vredni še vedno notranji viri informacij (De Alwis in drugi 2005).

Raziskave na slovenskem prostoru kažejo na to, da kakovost tržnih informacij vpliva pozitivno na uspešnost podjetja (Bodlaj 2009). Slovenska podjetja bolj kot lastnim tržnim raziskavam na tujih trgih zaupajo podatkom sekundarne narave (Jančič 2001). Po drugi strani se slovenski menedžerji pri pridobivanju informacij bolj opirajo na notranje kot zunanje vire, pri poskusu interpretacije pridobljenih informacij pa bolj na osebne stike in neformalna timska srečanja kot na formalne in pisne oblike (Dimovski in drugi 2006).

V povezavi z uporabo informacij pri odločanju menedžerjev postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 11: Kateri so ključni viri informacij, ki jih menedžerji uporabijo pri strateškem odločanju, ter kateri so dejavniki pri njihovem izboru?

5.3 Uporaba strateških orodij

Obstajajo številne tehnike, orodja, metode, modeli, pristopi in metodologije, ki so na voljo menedžerjem pri strateškem odločanju in strateški analizi. Njihov ključni namen je poenostavljanje zapletenih situacij, poleg svoje analitične funkcije pa predstavljajo pomembno komunikacijsko orodje (Frost 2003). Omenjena orodja vključujejo zbiranje informacij, analizo, komunikacijo, koordinacijo in kontrolo, pomembna pa so tudi s simbolnega vidika (Clark 1997). Gre predvsem za poenostavitve, analizo in sintezo širšega obsega informacij (Dutton in drugi 1983; Morecroft 1992). Orodja pomagajo oblikovati strategije in predstavljajo podporo odločitvam menedžerjev, vodijo menedžerje k boljšim procesom, izdelkom, storitvam in povečujejo uspešnost podjetja (Wright in drugi 2013).

Za najbolj uporabljena strateška orodja veljajo Porterjev model petih silnic in generičnih strategij, SWOT⁵ analiza, teorija virov, veriga vrednosti, BCG⁶ matrika, McKinsey-jev 7S model, Uravnotežen sistem kazalnikov, Bowmanova strateška ura, Zemljevid strateških skupin, Analiza strateških dejavnikov in Strategija sinjega oceana (Kachra in Schnietz 2008)⁷. Pri tem je na voljo relativno malo empiričnih raziskav, ki bi osvetlila, kako menedžerji omejena orodja uporabljajo (Wright in drugi 2013). Avtorji poleg tega navajajo, da v realnosti orodja pogosto niso uporabljena tako, kot so si akademiki zamislili, prav tako se lahko spreminjajo in prilagajajo (Roper in Hodari 2015).

Za našo analizo so nadalje pomembne tudi raziskave, ki odkrivajo, zakaj menedžerji odklanjajo uporabo strateških orodij. Ključni razlog je predvsem v tem, da so raziskovalci in svetovalci, ki orodja pripravljajo, ločeni od menedžerjev, ki jih uporabljajo (Mintzberg 2004). Slednji razkorak March (2006) opiše kot razliko med akademsko utopijo in izkustvenim realizmom. Drugi razlogi za odklanjanje strateških orodij s strani menedžerjev so nezadovoljstvo z uporabo, omejenost orodij in nevarnost poenostavljanja kompleksnih situacij. Strateška orodja nadalje menedžerjem pogosto tudi omejujejo zmožnost delovanja na osnovi njihovega lastnega znanja in strateških izkušenj (Roper in Hodari 2015).

Obstoječe raziskave v zvezi z uporabo trženjskih menedžerskih orodij na slovenskem prostoru odkrivajo, da podjetja ne uporabljajo sofisticiranih trženjskih modelov, ampak se odločajo intuitivno, na podlagi informacij s strani kupcev (Konič 2003). Slovenski menedžerji so nad modernimi menedžerskimi koncepti sicer navdušeni, vendar se pogosto zatakne pri njihovi implementaciji, hkrati velja prepričanje, da z njihovo uporabo menedžerji izgubijo del svoje moči (Uršič in Mulej 2005). Druge raziskave kažejo na to, da zelo velik delež menedžerjev pozna menedžerska orodja, a jih zgolj manjši del uporablja za podporo pri odločanju (Mikolič 2013). Med orodji izstopajo predvsem Uravnotežen sistem kazalnikov ali druge oblike integriranega sistema merjenja uspešnosti (Marc in drugi 2010) ter orodja s področja upravljanja kakovosti (Gošnik in Vujica-Herzog 2010). Raziskava v povezavi s sistemi upravljanja kakovosti v slovenskih proizvodnih podjetjih je pokazala, da so podjetja sicer zadovolj-

⁵ SWOT je kratica za angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities in Threats in pomeni analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

⁶ BCG je kratica za angl. Boston Consulting Group

⁷ Strateška orodja in modele smo - kljub temu, da je njihov domet širši in seže tudi na druga področja menedžmenta - umestili pod tematiko odločanja, saj tudi menedžerji v naši raziskavi proces strateškega odločanja razumejo širše. Poleg tega tudi raziskave uporabe orodij in modelov (npr. Kachra in Schnietz, 2008) le-te obravnavajo predvsem z vidika podpore strateškemu odločanju.

na z obstoječimi sistemi upravljanja kakovosti, a jim manjka razumevanja odnosa med zadovoljevanjem potreb kupcev ter upravljanjem procesov in stroškov. Pri uvajanju metodologij upravljanja kakovosti so ključni podpora vodstva, kompetence zaposlenih ter organizacijski in kulturni vidiki podjetja, še ugotavlja ista raziskava (Gošnik in Vujica-Herzog 2010).

V povezavi z uporabo orodij pri strateški analizi in odločanju menedžerjev postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 12: Katera so ključna orodja in modeli, ki jih menedžerji uporabijo pri strateški analizi in strateškem odločanju, ter kateri so dejavniki njihovega izbora?

5.4 Racionalni in intuitivni vidik odločanja menedžerjev

Teorija racionalnega odločanja stremi k doseganju največje vrednosti rezultatov prek uporabe natančnega pregleda alternativnih rešitev (Bordley 2001), pri tem pa uporablja zanesljive dokaze in predpostavke (Dawes in drugi 1989). A racionalni modeli odločanja niso dali odgovorov na vsa vprašanja. Raziskave kognitivnih psihologov so tako pokazale, da ljudje ne sledimo principom racionalnega odločanja. Pojavile so se teorija omejene racionalnosti, ki upošteva omejitve človeškega spomina ter njegovih kognitivnih procesnih zmogljivosti in zmožnost osredotočenja na zgolj en cilj istočasno (Simon 1992), ter druge s tem povezane teorije, kot so teorija izbire (Kahneman in Tversky), teorija strateške izbire (Child 1972) in teorija sistematične iracionalnosti (Kahneman in drugi 1982).

Teorija omejene racionalnosti predpostavlja, da vseh potencialno relevantnih informacij za odločitve v podjetju ni možno razumeti in analizirati (Simon 1992), zato se kot antipol racionalnemu odločanju pojavlja intuitivno odločanje, ki vpliva na organizacijsko uspešnost v negotovih okoljih in sicer predvsem v povezavi s tveganimi odločitvami (Wally in Baum 1994; Khatri in Ng 2000; Flaming 2007). Intuicija se pri tem razume kot mentalni proces, ki ni zavesten, ni analitičen in ni logičen (Frantz 2000), in pri katerem odločitve ni mogoče razložiti na racionalen način (Nutt 1998). Gre za obliko inteligence, ki jo lahko uporabijo menedžerji, ko ne morejo uporabiti racionalnih procesov (Woiceshyn 2009, Elbanna in drugi

2013). Proces intuicije je hiter, nezaveden in celovit (Dane in Pratt 2007), poleg tega pa tudi kompleksen (Khatri in Ng 2000).

Slovenske raziskave kažejo, da se menedžerji pri strateških, taktičnih in operativnih odločitvah v večji meri odločajo na podlagi objektivnih (bolj racionalnih) dejavnikov, in sicer predvsem v primerih, ko imajo na voljo več dobrih alternativ in dovolj kvantitativnih podatkov, medtem ko se na podlagi subjektivnih (bolj intuitivnih) dejavnikov odločajo bolj v primerih visoke negotovosti in časovne omejitve. Ključni dejavniki za kakovostno odločanje slovenskih menedžerjev so razumska inteligentnost, dobra informiranost in zmožnost intuitivne presoje (Potočnik 2005). Slovenske menedžerje pri pomembnih odločitvah pogosto usmerja intuicija, ki se kaže v boljšem prepoznavanju emocij, odzivanju na različne opcije in odločanju v zadnjem trenutku. Intuicija je bolj izrazita pri vodstvenih menedžerjih, stopnja intuitivnosti pa se povečuje z leti vodstvenih izkušenj in stopnjo izobrazbe (Erenda in drugi 2014). Intuitivno odločanje, ki temelji na informacijah s strani kupcev, ima večji primat v primerjavi z racionalnimi modeli tudi na področju trženjskih raziskav (Konič 2003).

V povezavi z racionalnim in intuitivnim aspektom odločanja menedžerjev postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 13: V kolikšni meri se pri odločanju menedžerji bolj zanesejo na racionalno analizo in intuitivno presojo in kateri so razlogi za to?

6 USPEŠNOST PODJETJA

Uspešnost podjetja lahko izrazimo s finančnimi kazalci, lahko pa jo razumemo tudi z vidika unikatnega fenomena, v katerega so vključeni različni deležniki podjetja. Če so v prvem primeru pomembne številke, so v drugem zaznave menedžerjev, pri čemer se osredotočimo na globlje raziskovanje percepcije uspešnosti ter na razloge in posledice izbire meril uspešnosti podjetij (Easterby-Smith in drugi 2007). V naši raziskavi bomo izpostavili predvsem drugi, kvalitativni vidik proučevanja uspešnosti.

Uspešnost podjetja predstavlja večdimenzionalni konstrukt in posledično predmet proučevanja različnih šol. Definicija uspešnosti je kljub številnim teoretičnim in empiričnim raziskavam zato pogosto nejasna (Marc in drugi 2010). Povezana je z ustvarjanjem vedno večje dodane vrednosti, zadovoljevanjem potreb kupcev in zaposlenih (Verle in Markič 2012). Raziskave na področju uspešnosti so v veliki meri povezane z merjenjem uspešnosti in učinkovitosti aktivnosti ter odločanja v podjetjih (Waggoner in drugi 1999).

Slovenske raziskave na tem področju kažejo, da slovenski menedžerji uspešnost v največji meri povezujejo s postavljanjem ciljev, razvojem strategij ter izvajanjem akcij. Pri tem morajo biti procesi in aktivnosti povezani s strategijo podjetja ter osredotočeni na tiste kritične aktivnosti, ki vodijo do konkurenčnih prednosti in dolgoročne rasti podjetja (Marc in drugi 2010).

Raziskovalni koncept uspešnosti podjetja, kot ga vidijo menedžerji, smo razdelili v štiri sklope. Pri prvem, bolj implicitnem sklopu, želimo raziskati ključne kriterije uspešnosti podjetja, kot jih vidijo vodilni menedžerji, ter odgovoriti na vprašanje, kaj mora posedovati podjetje, da je uspešno. Drugi, bolj eksplicitni sklop, je namenjen sistematični proučitvi dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Tretji sklop je usmerjen na vodilnega menedžerja in kompetence, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, medtem ko želimo s četrtem sklopom raziskati, kakšen je vpliv lastnikov podjetja na njegovo uspešnost. Z vsemi štirimi sklopi želimo pridobiti celovit pregled nad percepcijo uspešnosti, kot jo vidijo menedžerji.

6.1 Dejavniki uspešnosti podjetja

Modeli merjenja uspešnosti se v najbolj osnovni obliki ločijo med finančne in nefinančne (Marc in drugi 2010) oziroma finančne in tržne (Venkatraman in Ramanujam 1986). Pri tem so finančni vidiki povezani z rastjo prodaje, donosnostjo sredstev, dobičkonosnostjo, gibanjem denarnega toka in drugimi finančnimi kazalniki, medtem ko se tržni vidiki nanašajo na tržni položaj, tržni delež, kakovost izdelkov in zvestobo kupcem (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995).

Na začetku je bilo merjenje uspešnosti s strani menedžerjev osredotočeno predvsem na finančno uspešnost (Anthony in Govindarajan 2001; Berry in drugi 2005; Marc in drugi, 2010). V osemdesetih so se pojavile številne kritike finančnih meril uspešnosti, od njihove enostranske perspektive, pomanjkanja strateškega fokusa, kreativne omejenosti, pa do zanemarjanja kupcev in konkurentov ter časovnega zamika finančnih kazalnikov, ki ne zagotavljajo pravočasnih in relevantnih informacij za menedžerje (Marc in drugi 2010). Skladno s tem so pridobili na pomembnosti tudi nefinančna merila uspešnosti. V zadnjem času se z vidika integracije finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti vedno bolj uveljavlja uravnotežen sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000), ki razlikuje med štirimi skupinami kazalnikov uspešnosti poslovanja: finančni kazalniki, kazalniki, povezani s poslovanjem s strankami, kazalniki, povezani z notranjimi poslovnimi procesi in kazalniki, povezani z učenjem in rastjo.

Nadalje je za našo raziskavo pomembna tudi razmejitev na objektivno in subjektivno merjenje uspešnosti, pri čemer gre pri objektivnih merilih za indikatorje, ki jih pridobimo iz sekundarnih virov, pri subjektivnih merilih pa gre za subjektivno presojo uspešnosti menedžerjev. Subjektivni vidik uspešnosti s strani menedžerjev bo izpostavljen tudi v naši raziskavi. Pri tem avtorji poročajo o potrebi po konsistentnosti obeh pristopov in priporočajo njihovo kombinacijo (Venkatraman in Ramanujam 1987; Dawes 1999), kar je smiselno z vidika povečanja objektivnosti rezultatov.

Raziskave na slovenskem prostoru kažejo na to, da tako podjetja kot menedžerji ocenjujejo uspešnost poslovanja podjetja predvsem s finančnega vidika. Pri tem prevladujejo tradicionalna orodja, kot so analiza poslovanja in računovodski kazalci, čeprav se menedžerji zavedajo, da finančni kazalci ne omogočajo celovitega pregleda nad uspešnostjo (Rejc 2002; Peljhan in drugi 2010). Velika slovenska podjetja ocenjujejo kazalnike finančne uspešnosti kot bolj pomembne od nefinančnih, čeprav poudarjajo tudi pomen nefinančnih kazalnikov. Ključna merila uspešnosti tako predstavljajo finančni kazalci, kot so prihodek, rast dobička, likvidnost in nadzor stroškov. Nefinančna merila, kot so zadovoljstvo kupcev, odnosi z dobavitelji, inovativna naravnost in organizacijsko učenje, so bila ocenjena kot manj pomembna (Marc in drugi 2010). Odnosi s kupci pa predstavljajo pomemben dejavnik uspešnosti slovenskih podjetij v drugih raziskavah (Jurše in drugi 2007; Knežević Cvelbar in Dwyerb 2013). Kot pomembne dejavnike nefinančne uspešnosti slovenskih podjetij lahko omenimo tudi proaktivno, trženjsko in globalno naravnost podjetja ter njegovo lastništvo (Jurše in drugi 2007). Raziskave slovenskih podjetij nadalje niso zaznale porasta uporabe nefinančnih kazalcev v primerjavi s finančnimi – pomen kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti, se je celo zmanjšal (Peljhan in drugi 2010). Slednje gotovo ne predstavlja koraka v smeri uporabe in tudi boljšega razumevanja integralnih pristopov k merjenju uspešnosti podjetij.

V okviru raziskovalnega sklopa, kjer raziskujemo kriterije uspešnosti podjetja, postavljamo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 14: Na podlagi katerih kriterijev ocenjujejo menedžerji podjetje kot uspešno?

6.2 Vpliv menedžerskih kompetenc na uspešnost podjetja

Raziskovanje kompetenc in veščin, ki so potrebne za uspešno in učinkovito delovanje menedžerjev, predstavljajo eno pomembnih komponent na področju raziskovanja menedžmenta (Easterby-Smith in drugi 2007) ter razvoja podjetij (Bertrand in Schoar 2003). Teoretiki se strinjajo, da imajo vodilni menedžerji heterogene talente in zmožnosti, s katerimi lahko pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja ki ga vodijo. Hkrati pa je na voljo malo raziskav, ki bi osvetlile, katere specifične značilnosti in zmožnosti vodilnih menedžerjev so tiste, ki so pomembne za upravljanje in uspešnost podjetja (Kaplan in drugi 2012). Po nekaterih raziskavah sta ključna dejavnika, ki vplivata na uspešnost podjetja, menedžerjeve izkušnje in kakovost delovanja (Peni 2012). Medtem ko kakovost delovanja menedžerja izkazuje pozitivno povezavo z uspešnostjo podjetja (Bhagat in Bolton 2008), pa imajo menedžerjeve izkušnje lahko pozitiven ali negativen učinek na uspešnost. Po eni strani lahko dolžina mandata, ki prispeva k dolgoletnim izkušnjam menedžerja, pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Baysinger in Hoskisson 1990), po drugi pa lahko dolgoletni staž menedžerji tudi zlorabijo z zadovoljevanjem osebnih interesov (npr. Huson in drugi 2004).

Bolton in drugi (2008) v povezavi z vplivom menedžerskih kompetenc na uspešnost podjetja govorijo o dveh polih dejavnikov, pri čemer se prvi pol osredotoča na doseganje rezultatov, drugi pa poudarja pomen veščin komuniciranja in poslušanja. Avtorji navajajo, da so menedžerji, ki so bolj usmerjeni na prvi pol, uspešnejši od menedžerjev, ki so bolj naklonjeni drugemu polu. Predvsem naj bi to veljalo v situacijah, ki zahtevajo večjo koordinacijo.

Podobno so Kaplan in drugi (2012) v okviru faktorске analize opredelili dva dejavnika, povezana s kompetencami menedžerjev, ki pozitivno vplivata na uspešnost podjetja. Prvi se nanaša na talent vodilnega menedžerja, ki je pozitivno povezan s spoštovanjem, odprtostjo do kritik, veščinami poslušanja in timskim delom, ter odseva komunikacijske in medosebne zmožnosti, drugi pa z veščinami doseganja rezultatov in izvrševanja nalog (Kaplan in drugi 2012). Omenjene ugotovitve so skladne tudi s Druckerjevimi (1967) dognanji, ki navaja, da se učinkoviti menedžerji razlikujejo glede na osebnost, moč, slabosti, vrednote in prepričanja. Kar imajo skupnega, pa je to, da delajo prave stvari, kar je povezano z doseganjem rezultatov. Hron (2004) socialnim in osebnim ter akcijskih kompetencam menedžerja dodaja tudi kulturne kompetence, ki se nanašajo na zmožnost menedžerja, da se prilagaja različnim kulturnim okoljem. Nekateri raziskave (npr. Son in drugi 2015) so pri tem odkrile, da na uspešnost podjetja posredno vplivajo tudi vrednote menedžerja, in sicer najprej na socialno uspešnost, nato pa posredno tudi na strateško uspešnost podjetja.

Raziskava, izvedena v 25 slovenskih multinacionalkah, je pokazala, da so kompetence menedžerjev odvisne od nacionalnega, kulturnega, institucionalnega, organizacijskega in časovnega okvira, v katerem menedžerji delujejo. Med najpomembnejše kompetence spadajo strateško razmišljanje, strokovnost, timsko delo, poznavanje poslovnih procesov, komunikativnost in kulturna občutljivost (Kohont 2011). Raziskava med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji je nadalje odkrila, da sodobne oblike organiziranosti zahtevajo vodilne menedžerje z razvitimi »mehkimi veščinami«, ki so poimenovane kot socialne in vodstvene kompetence, kakor akcijske kompetence, ki pomenijo pripravljenost na spremembe in nenehno iskanje novih izzivov. Pri tem se je potrdila pozitivna povezava med akcijskimi kompetencami menedžerjev in uspešnostjo podjetja (Verle in Markič 2012). Raziskava med menedžerji v slovenski avtomobilski industriji je nadalje odkrila pozitivno in negativno povezanost z uspešnostjo podjetja pri številnih menedžerskih kompetencah (Strugar 2010). Druge raziskave poudarjajo zmožnost menedžerja, da zna ustvariti vizijo boljše prihodnosti in sprožiti proces sprememb, ki so potrebne za uresničitev vizije (Bogataj 2006), je pripravljen na spremembe, zna opredeliti namen in cilje podjetij ter razvoj zaposlenih (Mikolič 2013).

Pri tem je potrebno opozoriti na razlike v ocenah kompetenc, ki vplivajo na uspešnost podjetja, med menedžerji in njihovimi podrejenimi. Vodilni menedžerji visoko ocenjujejo svoje kompetence in sebe bolje ocenijo, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni (Strugar 2010; Verle in Markič 2012), prav tako pa se pojavljajo razlike med tistimi kompetencami, ki jih povezujejo z uspešnostjo poslovanja menedžerji sami in tisti, ki jih povezujejo z uspešnostjo poslovanja njihovi podrejeni (Strugar 2010).

Oblikovali smo naslednje raziskovalno vprašanje:

RV 15: Katere so ključne prednosti (kompetence) menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja?

6.3 Vpliv človeških virov, vodstva in drugih dejavnikov na uspešnost podjetja

Za razliko od percepcije uspešnosti, kot jo vidijo menedžerji, se dejavniki uspešnosti obravnavajo bolj eksplicitno, specifično in sistematično. Obstoječe raziskave ugotavljajo, da

je vpliv vodstva na uspešnost podjetja relativno velik (npr. Gerbing in drugi 1994), saj imajo menedžerji ključno strateško in odločevalsko vlogo v podjetjih. Slednje poudarjajo predvsem raziskave, ki so merile vpliv strateške, trženjske, podjetniške ali inovativne naravnosti menedžerjev na uspešnost podjetja (npr. Lumpkin in Dess 1996; Van Doorn in drugi 2017; Sariol in Abebe 2017; Wang in Dass 2017). Druge raziskave kažejo, da je vpliv menedžerjev toliko bolj uspešen, kolikor so menedžerji vključeni v projekte, ki jih izvaja podjetje (Hernando in Martin-Cruz 2016).

Raziskave v slovenskem prostoru, ki so eksplicitno proučevale vpliv menedžerjev na uspešnost podjetja, so se v tem kontekstu osredotočile na različne vidike, kot je npr. vidik vodenja (Bogataj, 2006; Hrovat 2008), pri čemer so rezultati pokazali pozitivno povezavo med vodenjem in uspešnostjo podjetja. Podjetja, kjer ima vodstvo največji vpliv, so bolj uspešna pri razvoju strateškega razmišljanja in ciljev ter se bolje prilagajajo mednarodni konkurenci (Prašnikar in Gregorič 2002). Menedžer lahko bistveno pripomore k uspešnosti podjetja, če zna združiti ključne dejavnike in jih ustrezno upoštevati pri svojem delu (Hrovat 2008). Pomembno je, da vodja zna ustvariti vizijo boljše prihodnosti in sprožiti proces sprememb, ki so potrebne za uresničitev vizije (Bogataj 2006). Značilnosti menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja so: pripravljenost na spremembe, opredelitev namena in ciljev podjetja ter razvoj zaposlenih (Mikolič 2013).

Pri tem pa vodstvo predstavlja zgolj enega od dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost podjetja. Če pogledamo zadevo s širše perspektive, vplivajo na uspešnost podjetja tudi različni dejavniki okolja in organizacijski dejavniki (Lumpkin in Dess 1996) oziroma značilnosti panoge, organizacijske lastnosti, strateška pozicija podjetja in značilnosti izdelka, enega ključnih vplivov na uspešnost pa imajo tudi človeški viri (Chow 2006).

Kako pomemben dejavnik predstavljajo človeški viri, nam kažejo tudi slovenske raziskave. Zaposleni so ključni segment deležnikov podjetja pri spremembah poslovnih procesov in povečanja organizacijske uspešnosti (Škerlavaj in drugi 2007). Vodenje, motiviranje in zadovoljstvo zaposlenih predstavljajo ključne dejavnike uspeha podjetja. Če podjetje v zaposlene vlaga in jim omogoča osebni in profesionalni razvoj, so le-ti veliko bolj zadovoljni s svojim delom, kar pozitivno vpliva tudi na zadovoljstvo kupcev in uspešnost celotnega podjetja (Bogataj 2006). Žal se med vodstvom in zaposlenimi pogosto pojavlja razkorak, ki je lahko razlog za to, da podjetje svojih potencialov ne more izkoristiti v celoti. Ena od raziskav tako ka-

že, da so slovenski menedžerji so še vedno preveč obremenjeni s svojim ugledom in promocijo ter manj z zadovoljstvom in rezultati njihovih zaposlenih. Njihova lojalnost do zaposlenih je nizka ter izražajo bolj individualno kot timsko naravnost (Kramar Zupan 2012, 33).

Z naslednjim raziskovalnim vprašanjem želimo ugotoviti, od katerih dejavnikov je po mnenju menedžerjev najbolj odvisna uspešnost podjetja, in se glasi:

RV 16: Kateri dejavniki po mnenju menedžerjev najbolj vplivajo na uspešnost podjetja in kolikšen vpliv na uspešnost ima vodstvo podjetja?

6.4 Vpliv lastnikov in lastniške strukture na uspešnost podjetja

Raziskave so povezavo med lastniško strukturo in uspešnostjo podjetja proučevale s treh ključnih vidikov tipa lastništva: privatnega in državnega, notranjega in zunanjega ter dominantnega in razpršenega.

Privatno lastništvo po nekaterih raziskavah velja za bolj uspešno od državnega (Hrovatin in Uršič 2002) in prispeva k hitrejšemu prestrukturiranju ter večji produktivnosti podjetij (Damijan in drugi 2009). Razlog za to je najbolj pogosto neučinkovit nadzor in pomanjkanje profitne naravnosti državnih podjetij (Alchian in Demsetz 1972), kar je povezano tudi z različnimi cilji vodstva v lastniški strukturi (Shapiro in Willig 1990). Cilji podjetij v državni lasti so namreč pogosto vezani na politične odločitve (Boycko in drugi 1996). Po drugi strani raziskave kažejo tudi na različne težave podjetij v privatni lasti, od višjih stroškov do zmanjševanja zaposlenih (Nellis 1999).

Zagovorniki notranjega lastništva po drugi strani poudarjajo pozitivne učinke udeležbe zaposlenih pri odločanju in delitvi dobička, kar pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, zmanjševanje konfliktov ter identifikacijo zaposlenih s cilji podjetja (Nutti 1988). Udeležba zaposlenih nadalje pozitivno vpliva na povečanje produktivnosti, zmanjšanje absentizma ter ustvarja večje pogoje za učenje, vse to pa v končni konsekvenci pozitivno vpliva na konkurenčnost podjetja (Estrin in drugi 1987). Notranje lastništvo pa ima tudi svoje šibkosti. Le-te se nanašajo predvsem na manjšo učinkovitost posameznikov, ki se pojavlja predvsem v velikih podjetjih z nizko stopnjo nadzora nad odločanjem (Jensen in Meckling 1979). Raziskave so poleg tega odkrile tudi nizko stopnjo investicijske naravnosti in fleksibilnosti tovrstnih

podjetij, oboje pa negativno vpliva na potencialne zunanje investitorje (Aghion in Blanchard 1998; Hrovatin in Uršič 2002).

Slabosti podjetij z notranjim lastništvom predstavljajo hkrati prednosti podjetij z zunanjim lastništvom. Pozitivne učinke zunanjega lastništva na uspešnost podjetij dokazujejo številne raziskave (npr. Barrell in Holland 2000), medtem ko druge raziskave s tega področja (Earle in drugi 1994; Anderson in drugi 1999) niso našle pozitivne povezave med obema spremenljivkama. Eden od možnih razlogov so nekateri avtorji našli v razpršenost lastništva, ki pogosto vpliva negativno na uspešnost podjetij (Anderson in drugi 1999).

Empirične študije lastniške strukture v Sloveniji so pokazale, da lastništvo pomembno vpliva na uspešnost podjetja, kljub temu, da pri tem ni edini odločilni dejavnik (Hrovatin in Uršič 2002). Nekateri raziskave pri tem kažejo, da tuje lastništvo prispeva k hitrejšemu prestrukturiranju in večji produktivnosti podjetij (Damjan in drugi 2009), povečuje izvozno uspešnost (Hobdari in drugi 2011) ter ima pozitiven vpliv na uspešnost podjetja (Simoneti in drugi 1998; Jurše in drugi 2007; Lahovnik 2011). Pri tem nekateri raziskave ugotavljajo, da so se razlike med podjetji z notranjim in zunanjim lastništvom v Sloveniji v večji meri pokazale na začetku procesa privatizacije, kasneje pa so postale – kot rezultat strukturnih sprememb v lastništvu podjetij – bolj nejasne (Hrovatin in Uršič 2002). Tako naj ne bi bilo mogoče dokazati, da bi bili zunanji lastniki bolj učinkoviti kot notranji (Knežević Cvelbar in drugi 2008).

Po drugi strani so druge raziskave ugotovile, da ima notranje lastništvo pozitiven vpliv na dodano vrednost, kar je lahko posledica učinkovitega notranjega upravljanja ter neučinkovitega zunanjega lastništva (Hrovatin in Uršič 2002). Podjetja z notranjim lastništvom so lahko uspešna pod pogojem, da se menedžerji obnašajo in ravnajo kot zunanji lastniki (Prašnikar in Gregorič 2002, 274). Pri notranjem lastništvu se nadalje kaže močan vpliv kontinuitete starih menedžerskih struktur, ki so znale izkoristiti prednosti, ki so si jih nabrale v preteklosti (Hrovatin in Uršič 2002). Po drugi strani pa notranji lastniki bolj preferirajo povečevanje dobička in dodano vrednosti kot povečevanje višine plač in zadovoljevanje potreb drugih deležnikov (Hobdari in drugi 2011). Podjetja z notranjimi lastniki težje pridobivajo zunanje vire financiranja, načrtujejo relativno manjše investicije, bančni krediti pa imajo prednost pred dokapitalizacijo podjetja (Simoneti in drugi 1998).

Pomembnega notranjega lastnika podjetij v Sloveniji predstavlja država. Le-ta se kaže kot neučinkovit lastnik, še posebej v primeru neposrednega državnega lastništva (Knežević Cvelbar in drugi 2008), hkrati pa državno lastništvo predstavlja omejitev za internacionalizacijo podjetij (Hobdari in drugi 2011).

Čeprav večina raziskav zagovarja dominantno lastništvo nad razpršenim ter potrebo po visoki notranje enotnosti med vodstvom, lastniki in zaposlenimi (Prašnikar in Gregorič 2002), pa ena od raziskav med drugim ugotavlja, da spremembe v lastništvu podjetja nimajo neposrednega vpliva na uspešnost (Oražem in Vodopivec 2009). Na omenjene ugotovitve je pri tej raziskavi vplivala tudi velikost vzorca, saj je bilo vanjo vključenih kar 28.074 proizvodnih podjetij. Pri tako velikem vzorcu lahko ocenimo, da se različne spremembe in oscilacije medsebojno kompenzirajo, zato stabilnost spremenljivk niti ni presenetljiva.

V naši raziskavi nas zanimajo predvsem načini, na kakšen način lahko lastniki pripomorejo k večji uspešnosti podjetja, pri tem pa iščemo razlike med različnimi tipi lastništva. Naslednje raziskovalno vprašanje se glasi:

RV 17: V kolikšni meri in na kakšen način vplivajo na uspešnost podjetja lastniki?

7 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Pregled metodološke teorije in empiričnih raziskav je pokazal, da je za proučevanje naše tematike najbolj primeren kvalitativni raziskovalni pristop. Kvalitativno raziskovanje se osredotoča na raziskovanje in razumevanje pomena, kako posamezniki ali skupine opišejo določen družbeni ali človeški problem (Creswell 2014). Gre za induktivni, konstruktivistični in interpretativni raziskovalni pristop, za katerega so značilni upoštevanje percepcije proučevanih oseb in konteksta raziskovanja, pri tem pa niso pomembni zgolj končni rezultati, ampak tudi sam proces raziskovanja (Bryman 2004). Namen kvalitativne raziskave je razumeti posebne družbene situacije, dogodke, vloge, skupine ali interakcije (Locke in drugi 2013), osrednje zanimanje je na percepcijah in izkušnjah udeležencev ter njihovem načinu delovanja, raziskovanje pa je bolj usmerjeno v iskanje posebnosti in različnosti kot v posploševanje ugotovitev (Creswell 2014).

Raziskovalec s kvalitativnim pristopom išče smisel družbenih pojavov prek razlik, primerjav, ponovitev, sistematiziranja in klasificiranja predmeta raziskave (Miles in Huberman 1994). Podatke zbira sam, pri tem pa navadno uporabi več virov, kot so pregled dokumentov, opazovanje obnašanja udeležencev in izvedba intervjujev z udeleženci. Kljub uporabi več virov je pri tem raziskovalnem pristopu v veliki meri prisotna subjektivnost raziskovanja, tako pri raziskovalcu kot tudi udeležencu raziskave, ki vpliva tako na opredelitev problema in raziskovalnih vprašanj ter na zbiranje in analizo podatkov kot tudi na njihovo interpretacijo (Creswell 2014).

Uporaba kvalitativne raziskave je smiselna na področjih, kjer je bilo narejeno malo raziskav, kjer raziskovalec ne ve, katere pomembne spremenljivke je treba proučiti, ker je tema nova, ni bila raziskana na določeni populaciji in obstoječe teorije ne morejo biti uporabljene na posebni skupini ali vzorcu znotraj študije (Morse 1991). Naša raziskava, ki proučuje percepcijo menedžerjev, izpolnjuje pogoje primernosti za kvalitativno raziskovanje tako glede preverjanja obstoječih teorij na novi ciljni skupini (menedžerji) kot tudi odkrivanja novih spremenljivk (dejavnikov), obenem pa gre tudi za več skoraj popolnoma neraziskanih področij, kot je npr. percepcija prihodnosti pri menedžerjih.

Izmed oblik kvalitativne raziskave, ki jih navaja teorija (narativna raziskava, fenomenološka raziskava, utemeljena teorija, etnografska raziskava in študija primera) (Creswell 2014), naša raziskava v največji meri izpolnjuje pogoje fenomenološke raziskave, pri kateri raziskovalec opiše izkušnje posameznikov glede določenega pojava, kot ga opiše udeleženec raziskave. Opis združuje bistvo izkušenj za več udeležencev, ki imajo izkušnje s tem pojavom, in navadno vključuje metodo intervjujev (Giorgi 2009). Če slednje prenesemo na našo raziskavo, gre za zbir podatkov o mnenjih in stališčih, torej izkušnjah vodilnih menedžerjev v povezavi z njihovo strateško naravnostjo, percepcijo prihodnosti, strateškim odločanjem in percepcijo uspešnosti. Omenjena metoda, ki vključuje poglobljene intervjuje, se na tem mestu tako kaže kot najbolj primerna za pridobitev načrtovanih podatkov in dosego raziskovalnih ciljev, saj tematika zahteva poglobljeno razumevanje celotnega procesa delovanja menedžerja. Metoda poglobljenega intervjuja lahko poda raziskovalcu najboljše rezultate, ko želi pridobiti vpogled v misli, želje in vidike udeležencev (Berg 2001). Metoda poglobljenih intervjujev je že tudi sicer široko uporabljana med raziskovalci pri analizi kognitivnih shem menedžerjev (Calori in drugi 1994).

Raziskovalna metodologija disertacije zajema najprej teoretično analizo, v okviru katere smo predstavili ključne ugotovitve obstoječih tujih in slovenskih raziskav na tem področju. Teoretična izhodišča so predstavljala osnovo za raziskovalna vprašanja, s katerimi smo v okviru kvalitativne raziskave želeli preveriti ugotovitve obstoječih raziskav na vzorcu slovenskih vodilnih menedžerjev.

Metodološke smernice na tem področju dovoljujejo, da se tudi pri kvalitativni raziskavi izhaja iz obstoječe literature, vendar pa povezava ne sme biti eksplicitna, ampak bolj implicitna. Literatura v tem primeru predstavlja bolj orientacijski okvir raziskav (Creswell 2014).

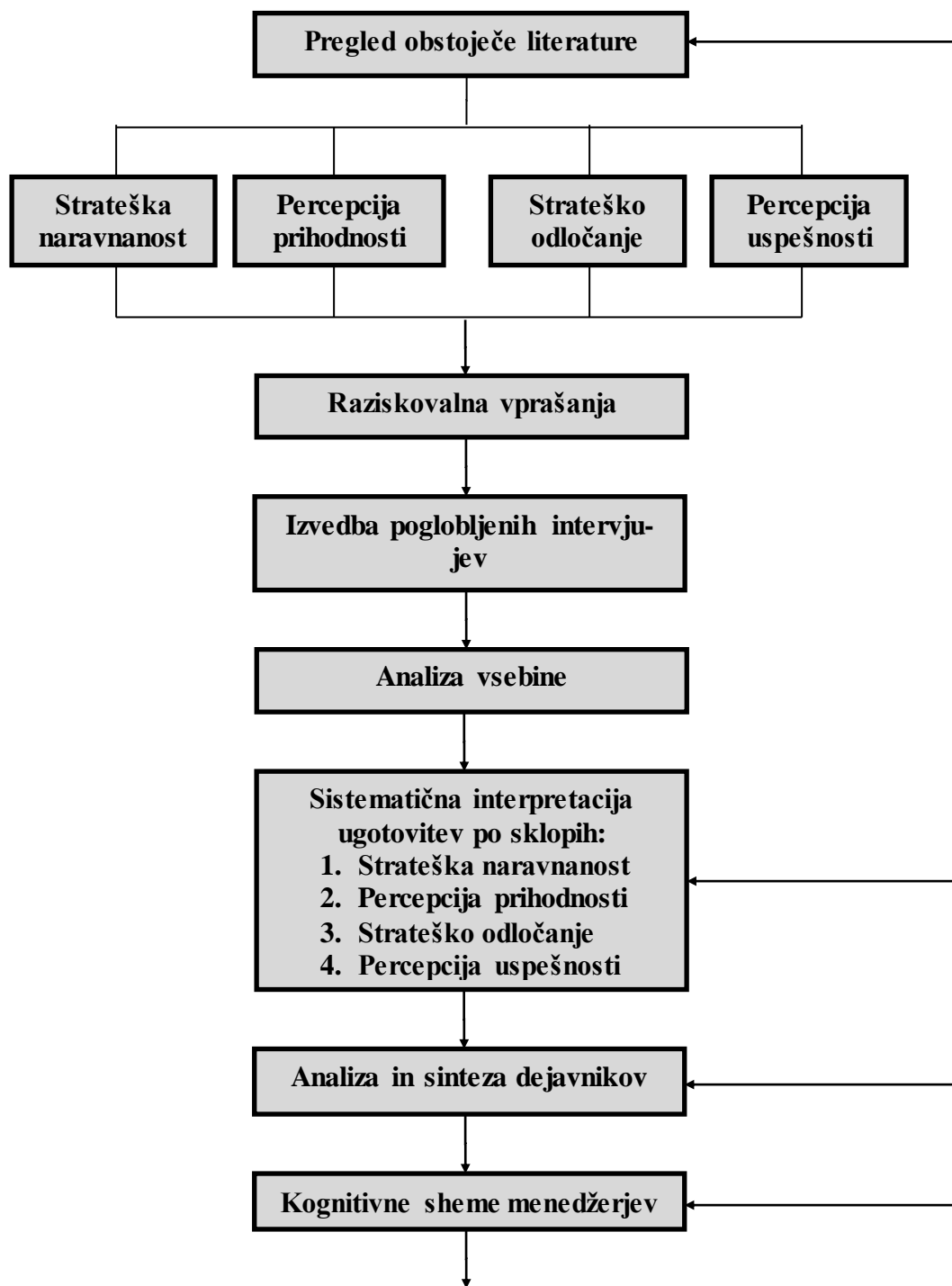
Teorija v kvalitativnih raziskavah je med drugim uporabljena, prvič, za širšo razlago vedenj in obnašanj ter odnosov in je lahko predstavljena v celoti s spremenljivkami, konstrukti ali hipotezami (Creswell 2014). In drugič, v kvalitativnih raziskavah raziskovalci iščejo predvsem teoretski okvir, kar predstavlja splošen orientacijski okvir študije. Ta vodi raziskovalce k boljšemu razumevanju tega, katere teme je treba bolj raziskati, in tega, katere ljudi je treba proučevati (Thomas 1997). Tudi v okviru naše raziskave smo upoštevali osnovni teoretski okvir tematike, na katerega smo se na začetku oprli ter iz njega izpeljali tudi raziskovalna vprašanja.

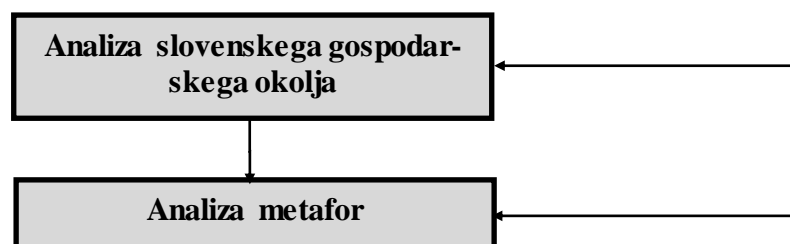
Za kvalitativni pristop k raziskovanju je nadalje bolj značilna induktivna metoda raziskovanja, ki pomeni graditev vzorcev, kategorij in tem k bolj abstraktnim enotam informacij, dokler raziskovalec ne ustvari celovite tematske strukture. Induktivna metoda pa se pogosto kombinira tudi z deduktivno, in sicer predvsem takrat, ko je treba zbrane podatke ponovno preveriti z vidika obstoječe teorije. Čeprav se proces kvalitativnega raziskovanja začne induktivno, deduktivno razmišljanje tako igra prav tako pomembno vlogo, in to predvsem v nadaljevanju analize (Creswell 2014). Če slednje prenesemo na našo raziskavo, lahko sklenemo, da je naša izhodiščna metoda induktivna, se pa v nadaljevanju dopolni tudi z dedukcijo.

7.1 Načrt raziskave

V nadaljevanju v grafični obliki predstavljamo načrt raziskave (Slika 7.1). Pri tem smo za svoje potrebe priredili model procesa konstruiranja kognitivne mape, ki ga je Chaney (2010, 100) priredil po modelu faz procesa vzročnega shematiziranja organizacijskih kognicij (Laukkanen, 1994, 326).

Slika 7.1: Predstavitev načrta raziskave





Vir: Delno prirejeno po Laukkanen (1994) in Chaney (2010).

Najprej smo naredili pregled obstoječe literature, in sicer po štirih ključnih sklopih naše tematike raziskovanja: strateške naravnosti, percepcije prihodnosti, strateškega odločanja in percepcije uspešnosti. Iz analize obstoječe literature smo nadalje izpeljali raziskovalna vprašanja, ki smo jih v obliki prilagojenega vprašalnika menedžerjem nato zastavili v poglobljenih intervjujih. Sledila je analiza vsebine, pri čemer smo podatke analizirali na več ravneh.

Osnovno raven je predstavljala analiza vsebine podatkov na osnovi štirih omenjenih vsebinskih sklopov (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje in percepcija uspešnosti) ter njihovih podsklopov, kjer smo iskali podobnosti in različnosti v mnenjih ter stališčih menedžerjev in povezavo ugotovitev z obstoječo literaturo.

Nadalje smo analizirali podatke s štirih dodatnih vidikov, neodvisno od sistematične strukture, ki smo jo upoštevali pri osnovni analizi. Prvi vidik je predstavljala analiza dejavnikov, ki najbolj vplivajo na strateško naravnost in odločanje menedžerjev, s čimer smo želeli odgovoriti na vprašanje, zakaj so menedžerji tako naravnani in zakaj se tako odločajo, zakaj so njihova mnenja in stališča taka in ne drugačna. Drugi vidik se je usmeril na analizo kognitivnih shem menedžerjev, na njihove značilnosti, pri čemer smo izpostavili ključne ideje, mnenja in stališča, ki so jih v svojih odgovorih izpostavili menedžerji sami, in temu dodali tudi nekatera svoja opazanja. Pri vsakem od udeležencev smo izpostavili citat, ki ga po našem mnenju najbolj zaznamuje. Namen tretjega vidika analize je bil posebej predstaviti mnenja in stališča menedžerjev o stanju gospodarskega in menedžerskega okolja v Sloveniji. S tem smo želeli naši analizi dodati tudi širšo, makroraven, iz katere je razvidno, kateri so dejavniki, ki najbolj vplivajo na trenutno stanje slovenskega gospodarstva. Četrti, zadnji vidik predstavlja analizo metafor, ki so jih navedli udeleženci v svojih odgovorih in s katerimi so opisali določene pojave. Potreba po tovrstni analizi se je pokazala med raziskavo, in sicer predvsem iz dveh razlogov. Prvič, opazili smo, da menedžerji v svojih odgovorih uporabljajo relativno veliko metafor. In drugič, po naknadnem pregledu obstoječe literature smo ugotovili, da je

raziskovanje metafor, ki jih v svojem govorjenju, povezanem z vodenjem podjetja, uporabljajo menedžerji, pomembna vrzel na tem področju.

7.2 Vzorec raziskave

Osnovni vzorčni okvir raziskave so predstavljali vodilni menedžerji z lestvice najuspešnejših podjetij v Sloveniji po čistem dobičku v letu 2013 (AJ PES 2014). Omejili smo se na prvih 300 podjetij z lestvice, seznam pa smo nato zožili po kriterijih heterogenosti vzorca (Miles in Huberman 1994). Pri tem smo izhajali iz obstoječih smernic na področju kvalitativnega raziskovanja, ki določajo, da kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih in navadno namenskih vzorcih, velikost vzorca pa je odvisna od kompleksnosti proučevanega problema (Bodlaj 2009). Metoda kvalitativnega raziskovanja pozna različne zvrsti vzorčenja, in sicer na podlagi izbranih kriterijev, tipičnih primerov, količine dostopnih informacij, heterogenosti oziroma homogenosti primerov in ekstremnih primerov (Miles in Huberman 1994). Skladno s temi smernicami smo na podlagi ekspertne presoje upoštevali tudi ugled in tradicijo podjetja, predvsem pa smo iskali raznolikost dejavnosti (industrija/storitve), izvozne usmerjenosti in tipa lastništva (državnega, mešanega, domačega zasebnega, tujega zasebnega). S tega vidika je bil cilj pridobiti po eno podjetje z naslednjimi značilnostmi: proizvodno/storitveno; izvozno/neizvozno; z večinskim državnim lastništvom/z večinskim zasebnim lastništvom (notranjim/družinskim); prisotno na medorganizacijskem trgu/prisotno na trgu široke potrošnje; veliko/malo in srednje podjetje. Cilj je bil tudi pridobiti vsaj enega tujega vodilnega menedžerja in vsaj eno žensko vodilno menedžerko.

Vzorec 17 vodilnih menedžerjev, ki so se odločili za sodelovanje v raziskavi, je relativno raznolik.⁸ 9 vodilnih menedžerjev (predsednikov uprav) vodi delniško družbo, 8 generalnih direktorjev pa vodi družbo z omejeno odgovornostjo. 16 od 17 podjetij, iz katerih prihajajo vprašani menedžerji, je velikih, zgolj eno je srednje veliko. Podjetja prihajajo iz 17 različnih dejavnosti, od tega jih je 9 proizvodnih in 8 storitvenih, 11 jih nastopa na trgih široke potrošnje in 5 na medorganizacijskih trgih. 8 podjetij iz vzorca je izrazitih izvoznikov, medtem ko

⁸ Z namenom zagotavljanja anonimnosti menedžerjev in podjetij, ki jih vodijo, smo se izognili natančnemu opisu sestave lastništva in drugih značilnosti obojih.

jih je 9 izrazito fokusiranih na slovenski trg. Večinski lastnik 3 podjetij iz vzorca je država, 4 podjetja imajo večinsko tuje lastnike, 4 podjetja notranje lastnike (vodstvo in zaposlene), 4 podjetja imajo mešano lastništvo, 1 podjetje pa ima družinske lastnike. 3 podjetja iz vzorca se uvrščajo med 6 najbolj uspešnih podjetij glede na čisti dobiček v letu 2013 (AJ PES 2014), 9 podjetij pa se uvršča med 50 najuspešnejših podjetij na isti lestvici. Ostalih 8 podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, se uvršča nižje na tej lestvici (do 300. mesta), a še vedno dosegajo merila najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji v letu 2013 po čistem dobičku (čisti dobiček teh podjetij je še vedno višji od 1 mio evrov). 16 menedžerjev iz vzorca je moškega spola, zgolj 1 menedžerka je ženskega spola. 2 menedžerja sta tujca, medtem ko je 15 vodilnih menedžerjev, vključenih v raziskavo, Slovencev. V dveh primerih v raziskavi nista sodelovala neposredno vodilna menedžerja – pri enem je tako sodeloval član uprave, pri drugem pa član vodstva, zadolžen za strategijo.

7.3 Raziskovalna vprašanja

Pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj smo upoštevali splošne metodološke nasvete s področja kvalitativnega raziskovanja (Creswell 2014), pa tudi dognanja s področja teorije kognitivnih shem. Posebno pozornost smo namenili bipolarnosti shem, ki jo Axelrod (1973) opisuje v kontekstu uravnoveženosti shem (npr. dobro – slabo, maram – ne maram). Raziskovalna vprašanja so v veliki meri bipolarno naravnana, pri čemer pogosto zahtevajo od intervjuvanega menedžerja, da se opredeli za enega od polov. Namen tovrstnega raziskovanja pa v osnovi ne pomeni prisile menedžerja v črno-bel odgovor, temveč v raziskovanje vzrokov, zakaj se je nek menedžer odločil za določen pol ali proti njemu. Če bi isti vzroki veljali za oba pola, potem bi bil to znak, da polarizacija določne tematike ni smiselna niti umestna. Raziskovanje prek bipolarnih vprašanj in povezave med njimi nam v tem kontekstu lahko odkrije nova raziskovalna področja.

Skladno z opredelitvijo problema in zastavljenim namenom ter cilji raziskave smo oblikovali štiri osrednja raziskovalna vprašanja:

1. *Kakšna je povezanost med komponentami strateške naravnosti menedžerjev in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*
2. *Kakšna je povezanost med dolgoročno naravnostjo menedžerjev in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*

3. *Kakšna je povezanost med strateškim odločanjem menedžerjev in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti?*
4. *Kakšna je povezanost med ključnimi dejavniki uspešnosti podjetja in uspešnostjo podjetja?*

Osrednja raziskovalna vprašanja smo nato razdelili na podsklope, pri čemer smo pri vsakem od osrednjih raziskovalnih vprašanj definirali še tri do pet bolj specifičnih raziskovalnih vprašanj, skladno s priporočili metodološke teorije (Creswell 2014). Specifična raziskovalna vprašanja smo sicer predstavili že v okviru teoretične dela disertacije, na tem mestu pa jih predstavljamo skupaj predvsem z vidika njihovega bolj celovitega pregleda. Na osnovi postavljenih raziskovalnih vprašanj je bil oblikovan tudi vprašalnik, ki ga je raziskovalec uporabil pri izvedbi intervjujev in je v svoji izvorni obliki podan v prilogi (Priloga B).

Pri prvem osrednjem raziskovanem vprašanju smo se usmerili na povezanost strateške naravnosti menedžerjev in uspešnosti podjetja, ki ga vodijo. Pri tem nas je zanimalo predvsem, kateri dejavniki in kateri poli teh dejavnikov najbolj vplivajo na uspešnost podjetja. Proučevali smo povezanost med komponentami strateške naravnosti vodstva in uspešnostjo podjetja ter ključne dejavnike omenjene povezanosti. Raziskovalna vprašanja v tem sklopu so bila naslednja:

RV 1: Kakšen je delovni proces menedžerjev in katerim aktivnostim dajejo največ časa in pozornosti?

RV 2: V kolikšni meri so menedžerji naravnani bolj v notranje oziroma zunanje okolje podjetja ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

RV 3: V kolikšni meri so menedžerji osredotočeni bolj na kupce oziroma bolj na konkurente ter kateri dejavniki vplivajo na določeno vrsto naravnosti?

RV 4: V kolikšni meri menedžerji iščejo konkurenčno prednost bolj v stroškovnem prvenstvu oziroma diferenciaciji ponudbe ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

RV 5: V kolikšni meri se menedžerji pri širitvi poslovanja bolj osredotočajo na razvoj novih izdelkov/storitev oziroma na razvoj novih trgov ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

RV 6: V kolikšni meri menedžerji dajejo večjo prednost tržnim oziroma finančnim ciljem ter kateri dejavniki vplivajo na določeno naravnost?

Drugo osrednje raziskovalno vprašanje je bilo namenjen pogledu menedžerja v prihodnosti, in sicer ne zgolj v smislu, kot ga razume koncept proaktivnosti, ampak v smislu naravnosti v prihodnost, kot jo razume koncept scenarijske analize. Zanimalo nas je, kakšna je povezanost med dolgoročno naravnostjo vodstva in uspešnostjo podjetja ter kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti. Za ta sklop smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

RV 7: Kakšen je časovni horizont načrtovanja menedžerjev in od česa je odvisen?

RV 8: V kolikšni meri načrtovanje na daljši časovni horizont vpliva na uspešnost podjetja in zakaj?

RV 9: Kakšna so mnenja in stališča menedžerjev glede dolgoročnega načrtovanja s pomočjo scenarijske analize in kakšni so razlogi za to?

Namen tretjega osrednjega raziskovalnega vprašanja je bil raziskati načine, procese in dejavnike strateškega odločanja menedžerjev ter vpliv slednjega na uspešnost podjetja, ki ga vodijo. Pri tem smo se osredotočili predvsem na bipolarnost med racionalnimi ter intuitivnim konceptom odločanja. Proučevali smo povezanost med strateškim odločanjem vodstva in uspešnostjo podjetja ter to, kateri so ključni dejavniki omenjene povezanosti. Raziskovalna vprašanja, vezana na omenjeni sklop, so bila naslednja:

RV 10: Kako poteka proces strateškega odločanja menedžerjev?

RV 11: Kateri so ključni viri informacij, ki jih menedžerji uporabijo pri strateškem odločanju, ter kateri so dejavniki pri njihovem izboru?

RV 12: Katera so ključna orodja in modeli, ki jih menedžerji uporabijo pri strateški analizi in strateškem odločanju, ter kateri so dejavniki njihovega izbora?

RV 13: V kolikšni meri se pri odločanju menedžerji bolj zanesejo na racionalno analizo in intuitivno presojo in kateri so razlogi za to?

S četrtem osrednjim raziskovalnim vprašanjem smo raziskovali percepcijo uspešnosti podjetja z vidika menedžerja in iskali odgovore na vprašanja, po katerih merilih menedžer ocenjuje uspešnost ter kateri dejavniki po njegovem mnenju najbolj vplivajo na uspešnost podjetja. Pri tem nas je še posebej zanimalo, kakšen je vpliv vodstva, kadrov in lastnikov na uspešnost podjetja. Izvedeti smo želeli, kakšna je povezanost med ključnimi dejavniki uspešnosti podjetja. Raziskovalna vprašanja tega sklopa so bila naslednja:

RV 14: Na podlagi katerih kriterijev menedžerji ocenjujejo podjetje kot uspešno?

RV 15: Katere so ključne prednosti (kompetence) menedžerja, ki vplivajo na uspešnost podjetja?

RV 16: Kateri dejavniki po mnenju menedžerjev najbolj vplivajo na uspešnost podjetja in kolikšen vpliv na uspešnost ima vodstvo podjetja?

RV 17: V kolikšni meri in na kakšen način vplivajo na uspešnost podjetja lastniki?

7.4 Izvedba raziskave in refleksija menedžerjev

Raziskava je trajala od 21. 5. 2014 do 23. 7. 2014. Vabilo (Priloga A) smo po elektronski pošti poslali 80 vodilnim menedžerjem iz vzorca uspešnih podjetij v Sloveniji glede na kriterije, ki smo jih dodatno upoštevali pri sestavi vzorca.

Na ponudbo za sodelovanje v raziskavi se je odzvalo 31 vodilnih menedžerjev oziroma njihovih administratorjev, od tega se jih je 17 odločilo za sodelovanje v raziskavi, 14 pa jih je sodelovanje zavrnilo. 49 menedžerjev oziroma njihovih administratorjev se tudi na ponovno vabilo, ki smo ga poslali čez 14 dni, ni odzvalo.

Creswell (2014) navaja, da je za fenomenološko obliko raziskave najbolj primerno število udeležencev od 5 do 10. Vendar pa drugi avtorji (npr. Charmaz 2006) navajajo, da je število udeležencev odvisno od zasičenosti podatkov – zbiranje se preneha, ko so kategorije ali teme zasičene oziroma novi udeleženci ne prinašajo več relativno novih podatkov. Ocenili smo, da vsak od 17 intervjuvancev prispeva dodano vrednost k raziskavi, zato smo na podlagi kriterija heterogenosti primerov in ekstremnih primerov (Miles in Huberman 1994) v vzorec vključili vseh 17 menedžerjev, ki so se strinjali s sodelovanjem v raziskavi. Z njimi so bili izvedeni polstrukturirani intervjuji na podlagi izdelanega vprašalnika, ki ga je imel raziskovalec s sabo. Intervjuji so trajali v povprečju 55 minut. Najdaljši je trajal 1 uro in 20 minut, najkrajši 25 minut. 15 vodilnih menedžerjev je soglašalo s snemanjem intervjuja, 2 pa sta snemanje zavrnila – v teh dveh primerih si je raziskovalec odgovore zapisoval. Pri vseh posnetih intervjujih so bili narejeni transkripti, pri tistih dveh, ki sta snemanje zavrnila, pa so bili narejeni zapiski na podlagi njihovih odgovorov in prav tako vključeni v analizo.

Izvedba intervjujev je potekala v pisarnah vodilnih menedžerjev, torej v njihovem neposrednem delovnem okolju. Razloga, da smo intervjuje izvedli neposredno v podjetjih, sta predvsem dva. Prvič, menedžerji so zelo zasedeni in sodelovanje v raziskavi izven njihovega delovnega mesta bi zahtevala več časa, s tem pa bi bilo tudi težje motivirati menedžerje za sodelovanje. In drugič, pisarna vodilnega menedžerja, v katerem preživi večji del svojega delovnega časa, mu predstavlja domače okolje. To je pomagalo pri izvedbi intervjujev, predvsem v smislu večje sproščenosti pri odgovarjanju na vprašanja.

Vodilni menedžerji in njihovi administratorji, ki so sodelovanje v raziskavi zavrnil, so kot razlog za to največkrat navedli pomanjkanje časa. To je skladno z obstoječimi dognanji s področja raziskovanja menedžmenta, da so menedžerji zelo zasedeni in pogosto raziskovalcu ne dovolijo vstopa v svoje podjetje, kar otežuje dostop do dela na terenu (Easterby-Smith in drugi 2007). Pri tem obstoječa dognanja lahko dopolnimo tudi s spoznanjem, da so v nekaterih primerih odločilno vlogo pri pozitivnem odzivu imeli administratorji oziroma tajništvo vodilnega menedžerja. Eden od predsednikov uprave je tako eksplicitno omenil, da se za to, da smo uspeli priti do njega, lahko zahvalimo njegovim tajnicam. Administrativno osebje v tem primeru pomeni pomembnega vratarja, ki varuje vodilne menedžerjev pred zunanjimi vplivi, na kar opozarjajo tudi obstoječe raziskave (Marshall in Rossman 2011).

Dokaz, da relevantnost in privlačnost teme lahko pretehtata tudi pomanjkanje časa, je primer vodilnega menedžerja, ki intervjuju prvotno ni bil pripravljen nameniti več kot 15 minut (*R⁹ 17: »Spoštovani, glede na poplavo podobnih prošenj (ki jih kdaj pa kdaj uslišimo) pri omenjeni raziskavi nismo pripravljeni sodelovati. Predvsem zato, ker enostavno nimamo 45 minut časa za sestanke, ki podjetju ne dodajo vrednosti. Če lahko diskusijo skrajšate na 15 minut, smo v njej pripravljeni sodelovati. V tem primeru se obrnite na naše tajništvo, kjer Vam bodo sporočili prosti termin. Lep pozdrav«*). Intervju z omenjenim menedžerjem je bil izveden, in ko je raziskovalec po 15 minutah zaključil z uradnim spraševanjem, se je intervjuvani menedžer kljub pomanjkanju časa in razlogom, ki jih je navedel v odgovoru na vabilo, še 15 minut neformalno pogovarjal o temah, povezanih z intervjujskimi vprašanji.

Pomembno oviro pri nekaterih menedžerjih predstavljajo administrativne ovire. Eden od vodilnih menedžerjev, ki vodi multinacionalko, nam je zaupal, zakaj ne more sodelovati v

⁹ Imena intervjuvanih menedžerjev smo anonimizirali v obliki okrajšave R (respondent) in zaporedne številke intervjuja.

raziskavi: »Hvala za zanimivo povabilo. V multinacionalnih družbah, del katere smo tudi mi, veljajo posebna pravila sodelovanja pri tovrstnih raziskavah, ki zahtevajo vrsto predhodnih soglasij različnih vodstvenih nivojev v posameznih organizacijskih strukturah. Za pridobitev tovrstnih soglasij je potrebno na vsaki stopnji predložiti ustrezne utemeljitve oz. argumente, kar je zamuden in časovno zahteven postopek zato sem se že pred leti odločil, da se odpovem sodelovanju v podobnih primerih. Vseeno vam želim uspešno izvedbo vaše disertacije in verjamem, da bo pomembno prispevala k boljšemu poznavanju te tematike v širšem okolju. Lep pozdrav.«

V povezavi s pogoji zaupnosti in pravic do objave (Easterby-Smith in drugi 2007) menedžerji niso videli ovir, ko jim je bilo zagotovljeno, da je raziskava anonimna. Zgolj dva vodilna menedžerja sta zavrnila snemanje (R5 in R17), pri čemer je bil pri prvem (R15) razlog jezik (nepravilna slovenščina), pri drugem (R17) pa strah pred novinarsko naravo intervjuja. Na koncu intervjuja je slednji ovedal, da bi snemanje dovolil, če bi vedel, da bo intervju potekal na tak način. Večina menedžerjev je bila na začetku intervjuja nekoliko zadržana in skeptična, med pogovorom pa so se vsi sproščeno razgovorili. Pogosto je bilo premalo časa, da bi do konca povedali vsa svoja mnenja in stališča. V nekaterih primerih so se intervjuvani menedžerji tako vživel v temo intervjuja, da so morali tudi nekateri nadaljnji napovedani sestanki počakati. To je jasan dokaz, da je tema, ki smo jo raziskovali, za menedžerje zanimiva in da imajo prek take vrste pogovora možnost samorefleksije in preverbe svojega razmišljanja.

Nekateri menedžerji so odgovarjali kratko in jedrnato ter zgolj o vsebini vprašanj, drugi so odgovarjali širše, pogosto v obliki zgodb. Način odgovarjanja je odvisen od stila govora, pa tudi od jasnih oziroma nejasnih mnenj in stališč glede določenega vprašanja. Na to kažeta tudi dolžini najdaljšega (1 uro in 20 minut) in najkrajšega intervjuja (25 minut). Glede na prvotno oceno časovnega poteka intervjuja (45 minut) se je, če pogledamo povprečje (55 minut), dolžina intervjuja v povprečju podaljšala za 10 minut.

Težko bi podali relevanten zaključek glede tega, ali so bili menedžerji določeni temi bolj naklonjeni kot kateri drugi. Opazili pa smo, da so najtežje odgovarjali na vprašanje o strukturi svojega delovnega procesa, kar nakazuje na dejstvo, da se s tem vprašanjem veliko ne ukvarjajo ali pa sploh ne ukvarjajo. Največ kritičnih mnenj je bilo zaslediti v povezavi z vprašanji glede lastništva, in sicer predvsem tam, kjer so menedžerji z lastništvom nezadovoljni (pri

tem gre v večji meri za državo kot lastnico), pa tudi s splošno gospodarsko klimo v Sloveniji. Ugotavljamo, da vodilni menedžerji potrebujejo določeno mero samorefleksije svojega delovanja, kar lahko doseže zgolj neodvisen raziskovalec in opazovalec, ki uspe vzpostaviti njihovo zaupanje in zagotovi anonimnost odgovorov.

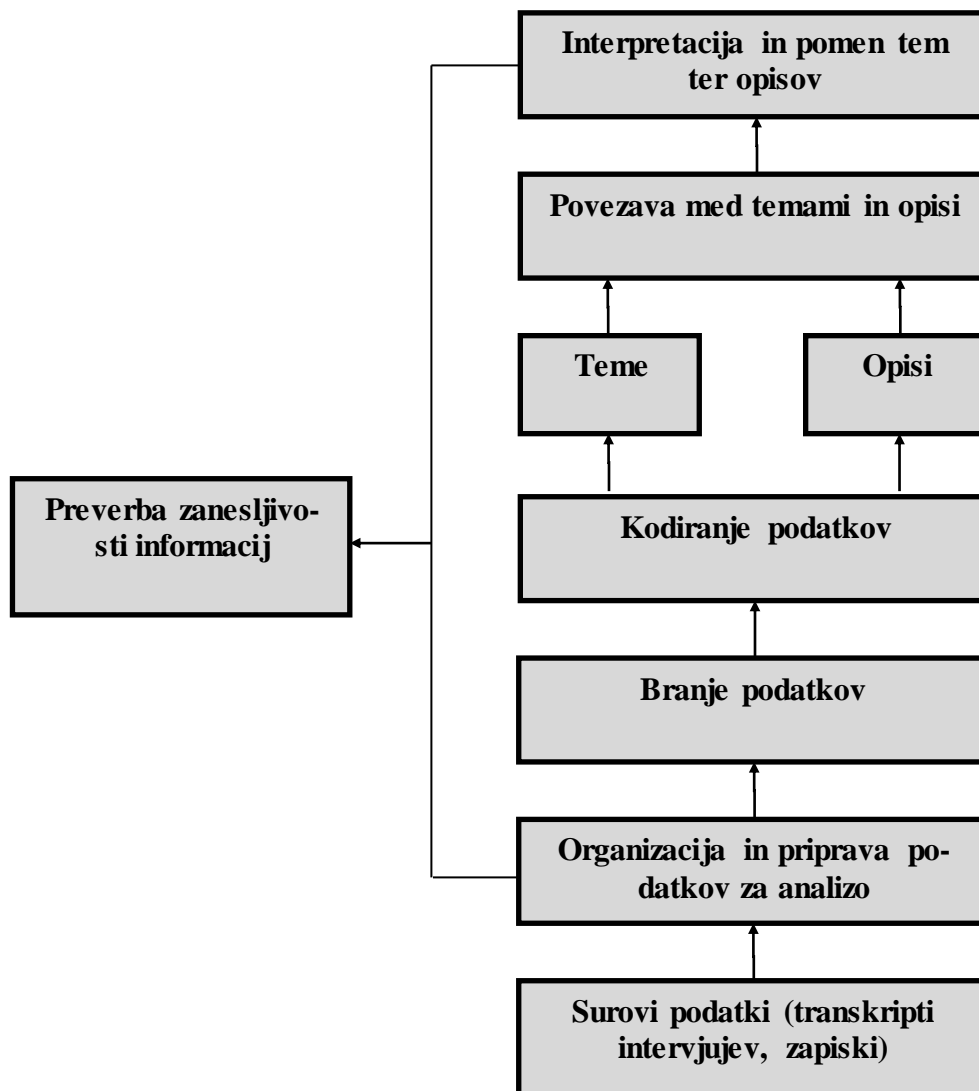
Nadalje smo ugotovili, da vodilni menedžerji niso bili pripravljeni odgovarjati na vprašanja, ki zadevajo že bolj osebno in ne toliko strateško naravnano. Prvemu intervjuvancu smo namreč postavili tudi vprašanje o tem, kateri so njegovi vzorniki in katera je knjiga, ki jo je nazadnje prebral, vendar se je respondent temu vprašanju izognil. Skladno s tem odzivom drugim menedžerjem nismo več zastavljali teh, bolj osebnih vprašanj. Iz tega gre sklepati, da vodilni menedžerji vzpostavijo distanco, ko gre za mejo med strateškimi in osebnimi temami oziroma preferencami.

Med strokovnjaki in znanstveniki obstajajo pomisleki glede tega, ali menedžerji, ki sodelujejo v raziskavah, govorijo resnico, ter glede tega, ali podajajo bolj ali manj družbeno zaželeno odgovore, torej odgovore, ki se od njih pričakujejo. Naša raziskovalna izkušnja je drugačna, saj je pokazala, da so bili menedžerji na začetku bolj previdni in so bolj natančno izbirali besede, v nadaljevanju pa so se sprostili in pozabili na to, da se intervju snema. Prav tako so se vživeli v tematiko, s tem pa pokazali iskrenost, tudi kritičnost, k čemur je gotovo veliko pripomogla tudi zagotovljena anonimnost.

7.5 Uporabljeni model analize in interpretacije podatkov

Pri analizi in interpretaciji podatkov smo upoštevali uveljavljen model analize v kvalitativnem raziskovanju (Slika 7.2.). Avtor modela pri tem poudarja, da je linearna in hierarhična narava modela v praksi bolj prožna in interaktivna, različne faze se med seboj povezujejo in ne nastopajo vedno v predstavljenem vrstnem redu. Raziskovalcem celo predlaga, da model prilagodijo svoji tematiki in vanj vključijo konkretne značilnosti svoje raziskave (Creswell 2014).

Slika 7.2 Analiza podatkov v kvalitativnem raziskovanju



Vir: Creswell, 2014

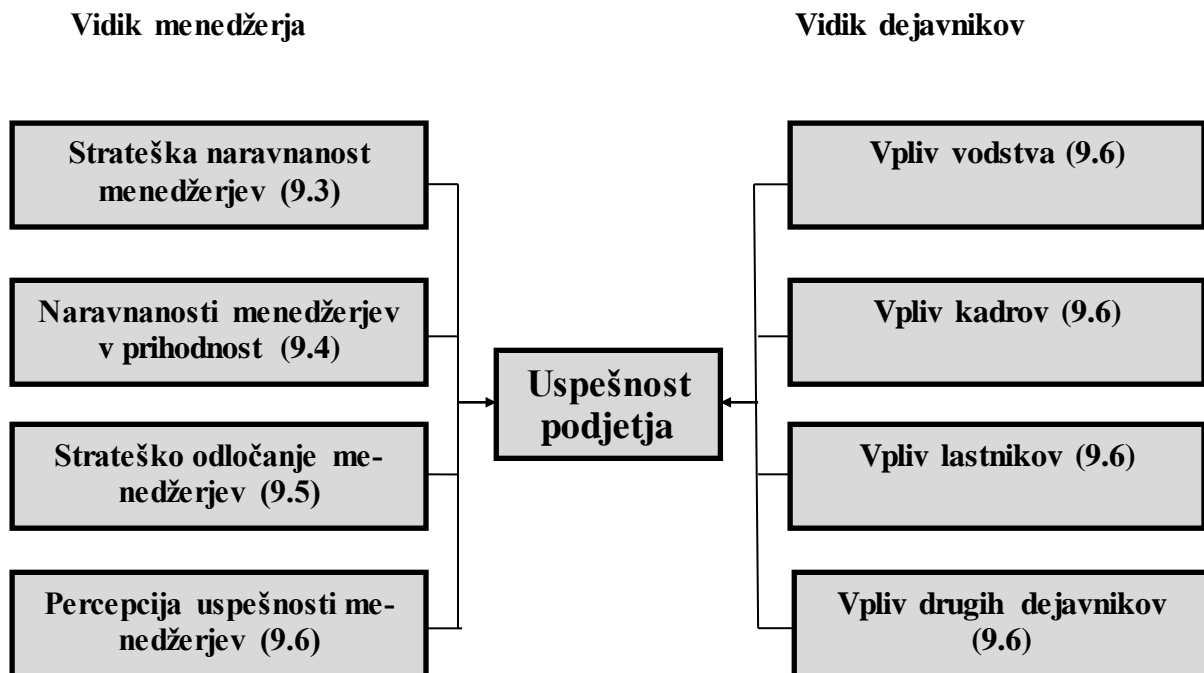
Na podlagi upoštevanja modela smo najprej organizirali in pripravili podatke (transkripte in zapiske) za analizo. Ta faza je ureditev podatkov po posameznih intervjuvancih, pripis preliminarne opomb in preliminarni izbor podatkov. Sledilo je branje transkriptov, v tej fazi še brez uporabe kodnih kategorij. Iskali smo splošen pregled podatkov in splošen pomen idej, ki so jih udeleženci izpostavili. Pozornost smo v tej fazi posvetili tudi tonu povedanega in kritičnosti glede določenih tematik, dobili pa smo tudi prvi vtis glede globine, kredibilnosti in uporabne vrednosti informacij.

Tretjo fazo modela predstavlja proces kodiranja podatkov na podlagi tem in opisov. Kodiranje je organiziranje podatkov po nosilnih temah in opis besed, ki predstavljajo določeno kategorijo (Rossman in Rallis 2012). Vključuje prenos podatkov v obliki tekstov, zbranih med raziskavo, segmentiranje stavkov v kategorije in poimenovanje kategorij s pojmi (Creswell 2014). Podatke smo kodirali na roko.

Postopek kodiranja je potekal po osmih stopnjah, kot predlaga obstoječa literatura (Tesch 1990). Najprej smo prebrali transkripte z namenom, da bi pridobili preliminarni pogled na podatke ter poiskali globlji pomen odgovorov, ki so jih navedli menedžerji. V okviru sistema kodiranja smo izbrali sistem uporabe vnaprej določenih kod, utemeljenih na obstoječi literaturi. Skladno z obstoječimi metodološkimi spoznanji smo razvili kvalitativni seznam kodnih kategorij v obliki izhodiščnega konceptualnega modela. Namen predstavljenega izhodiščnega konceptualnega modela (Slika 7.3) je oblikovati osnovni teoretični okvir vsebinskega dela raziskave ter s poglobljeno analizo vsebine odkriti ključne dejavnike, ki po mnenju izbranih menedžerjev najbolj vplivajo na uspešnost podjetja. Namen vnaprejšnje določitve kod je jasen opis definicij kod in maksimizacija koherence med kodami, predvsem tam, kjer je vključeno veliko število kod (Creswell 2014). Veliko število kod pri proučevanju naše tematike je tako pomemben razlog za to, da smo se odločili za sistem vnaprej določenih kod.

S komponentami na levi strani modela merimo implicitni vpliv vodilnih menedžerjev na uspešnost podjetja prek dejavnikov strateške naravnosti, naravnosti v prihodnost, strateškega odločanja in percepcije uspešnosti. Na desni strani prav tako merimo percepcijo, vendar z vidika eksplicitnega vpliva posameznih dejavnikov na uspešnost podjetja.

Slika 7.3: Kodirni sistem povezanosti med strateško naravnostjo menedžerjev in uspešnostjo podjetja¹⁰



Teorija nadalje svetuje, da se sistem kod med raziskavo lahko spremeni, in sicer na osnovi informacij, do katerih raziskovalec pride v času raziskave (Guest in drugi 2012). Upoštevali smo tudi to metodološko spoznanje in izhodiščni konceptualni model, sestavljen iz kodnih kategorij, v zaključku analize tudi smiselno dopolnili z vidika dejavnikov, kognitivnih shem menedžerjev, percepcije gospodarske klime v Sloveniji in uporabe metafor v izjavah menedžerjev. V nadaljevanju smo v vsaki kategoriji (izhodiščni konceptualni model) določili seznam ključnih kod in povezanih področij, ki smo jih razdelili na tri skupine: kode, ki so pričakovane in utemeljene na obstoječi literaturi; kode, ki so presenetljive in jih nismo pričakovali na začetku študije; kode, ki so nenavadne in same po sebi niti ne spadajo v proučevano tematiko. Transkripte smo nato povezali z definiranimi kodami in naredili preliminarno analizo. Obstoječe podatke smo dodatno analizirali še z namenom preverbe, ali so vsi ključni podatki uvrščeni pod definirane kode ter ali so vse kode smiselno določene in zastopane (Creswell 2014).

V okviru četrte faze modela smo iskali povezave (podobnosti in razlike) med temami ter opisi, ki smo jih določili v procesu kodiranja. Pozornost je bila usmerjena v iskanje različnih

¹⁰ V oklepaju so številke poglavij, ki obravnavajo določen sklop.

vidikov, mnenj in stališč intervjuvanih menedžerjev v povezavi z definiranimi kodami v okviru postavljenih kategorij. Pri tem smo analizirali značilnost trditev, oblikovali pomenske enote in se osredotočili na opis bistva, kot svetujejo avtorji pri analizi fenomenoloških oblik kvalitativnih raziskav (Moustakas 1994). Ugotovitve smo podkrepili tudi s citati intervjuvanih menedžerjev in uporabili narativni pristop pri predstavitvi ugotovitev analize.

V okviru zadnje faze modela, interpretacije ugotovitev in rezultatov, smo iskali ključno znanstveno dodano vrednost rezultatov ter s tem skušali odgovoriti na vprašanje, česa smo se naučili (Lincoln in Guba 1985). Pri tem smo se najprej osredotočili na primerjavo ugotovitev z obstoječimi raziskavami, da bi ocenili, katere ugotovitve podpirajo obstoječe raziskave in katere jim oporekajo. Nadalje smo dodali lastno interpretacijo ugotovitev. Pri tem smo upoštevali obstoječi metodološki nasvet, da je vrednost kvalitativnega posploševanja v opisu in temah, razvitih v kontekstu specifične tematike. Bolj kot posploševanje se pri tem iščejo posebnosti (Greene in Caracelli 1997). Pri interpretaciji smo uporabili analizo besedil, pri tem pa upoštevali tudi metodo interpretativne fenomenološke analize, ki pri analizi upošteva hermenevtična, fenomenološka in idiografična načela (Smith 1996). Omenjena metoda je namenjena razumevanju implicitnih in eksplicitnih pogledov na odnose in percepcije udeležencev (Converse 2012) ter se osredotoča na posamezne udeležence, zato je prišla najbolj do izraza v poglavju Kognitivne sheme menedžerjev.

7.6 Veljavnost in zanesljivost raziskave

Kvalitativna veljavnost pomeni, da raziskovalec preveri natančnost svojih ugotovitev prek določenih postopkov, medtem ko kvalitativna zanesljivost pomeni, da je raziskovalčev pristop konsistenten glede na druge raziskave (Gibbs 2007). Pri preverbi veljavnosti in zanesljivosti ugotovitev smo najprej uporabili triangulacijo, pri čemer smo uporabili tri različne metode: intervjuje, opazovanje in analizo dokumentov. Poglobljeni intervjuji z menedžerji so pri tem predstavljali primarno in bistveno metodo pri zbiranju podatkov. Med intervjuvanjem smo menedžerje opazovali, s čimer smo do določene mere lahko potrdili veljavnost in zanesljivost odgovorov. Tretja metoda, analiza dokumentov, se sicer ni nanašala na analizo dokumentov določenega podjetja, ki ga menedžer vodi, temveč na lastno presojo, vezano na izbor podjetja, ter kriterije, vezane na pridobitev zelenega vzorca. Odgovore menedžerjev smo pri-

merjali tudi z odgovori menedžerjev iz obstoječih tujih in slovenskih empiričnih raziskav ter iskali skladnost in neskladnost ugotovitev.

Rezultate smo nato dodatno preverjali s ponovnim branjem transkriptov po že narejeni analizi, in sicer s štirih dodatnih analitičnih vidikov: analize dejavnikov, analize kognitivnih shem, analize percepcije gospodarske klime v Sloveniji in analize uporabe metafor. S tem smo, prvič, preverili, ali smo v rezultate umestili bistvene ugotovitve, drugič, pogledali na podatke z drugega zornega kota, izven konteksta raziskovalnih vprašanj, in tretjič, dodatno smo se osredotočili na mejne, nenavadne in nepričakovane odgovore menedžerjev.

Ali so odgovori intervjuvancev veljavni in zanesljivi, smo nadalje ocenili tudi sami, in sicer na podlagi znanja ter izkušenj, ki smo jih pridobili pri svojem preteklem analitičnem, svetovalnem in raziskovalnem delu s podjetniki ter menedžerji. To je po eni strani zaradi subjektivnosti lahko tudi omejitev raziskave, vendar menimo, da na tem mestu doprinos raziskovalca predstavlja bolj prednost kot omejitev.

Dodatni prispevek k veljavnosti in zanesljivosti rezultatov predstavljajo tudi nekateri kritični odgovori intervjuvanih menedžerjev, ki ne dajejo družbeno zaželenih odgovorov, predvsem pa niso skladni z obstoječo teorijo in obstoječimi empiričnimi raziskavami.

Pomemben prispevek k veljavnosti in zanesljivosti ugotovitev so predstavljali tudi dodatni zunanji pregledi drugih raziskovalcev. Pri tem imamo, prvič, v mislih mentorja, somentorico in člana komisije, ki so raziskavo spremljali ter jo usmerjali, pa tudi potrjevali, in drugič recenzente znanstvenih prispevkov, ki so bili objavljeni v okviru tematike proučevanja. V povezavi z vsakim vsebinskim sklopom (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje in percepcija uspešnosti) je bil namreč še pred dokončno predložitvijo disertacije v zagovor objavljen izvorni znanstveni članek. Vsak članek je bil pregledan s strani urednika in dveh recenzentov, kar pomeni, da je bilo v ocenjevanje posameznih sklopov raziskave vključenih kar osem ocenjevalcev.

7.7 Etični vidiki raziskave

V kvalitativnem raziskovanju je etični vidik eden od pomembnih elementov, ki ga moramo primerno upoštevati (Locke in drugi 2013). Raziskovalec mora pri tem spoštovati pravice, potrebe, vrednote in želje udeležencev raziskave. Pri občutljivih temah, ki vključujejo osebne izkušnje ljudi, kraje in aktivnosti ter različne poslovne skrivnosti, je potrebno upoštevati anonimnost udeležencev (Creswell 2014).

V našo raziskavo so bili vključeni predsedniki uprav in generalni direktorji nekaterih najbolj uspešnih podjetij v Sloveniji. S tega vidika je bilo med raziskavo zbranih veliko podatkov, ki veljajo za poslovno skrivnost podjetij, ter osebnih mnenj, stališč in izkušenj udeležencev, ki so širši javnosti znane osebnosti. Skladno s tem smo upoštevali pravilo anonimnosti udeležencev raziskave, s čimer smo jim že pred izvedbo intervjujev zagotovili, da se njihova imena in imena podjetij, ki jih vodijo, ne bodo pojavljala ne v disertaciji ne v znanstvenih prispevkih, povezanih z raziskavo. Zagotovitev anonimnosti je pri udeležencih izzvala določeno vrsto sproščenosti, tako da so manj obremenjeno sporočali svoja mnenja in stališča, hkrati pa so si lahko privoščili tudi določeno mero kritičnosti, česar – predpostavljamo – v primeru navedbe imena in priimka ne bi bili pripravljene deliti z raziskovalcem ter bralci.

Niso pa bili udeleženci v vabilu seznanjeni s tem, da se bodo intervjuji snemali. Za dovoljenje glede snemanja so bili namreč vprašani neposredno pred začetkom intervjuja. Pri tem sta dva udeleženca (od 17) snemanje zavrnila, kar smo tudi upoštevali in v teh dveh primerih naredili zapiske. Razlog za zavrnitev je bilo pri prvem udeležencu šibko znanje slovenščine, pri drugem pa asociacija na novinarsko naravo intervjuja in strah pred objavo, ki je bil ob koncu intervjuja s strani udeleženca potrjen kot neupravičen.

Upoštevali smo tudi željo enega od udeležencev (R 6) ki je že predhodno želel več informacij o raziskavi, med drugim tudi spisek vprašanj (*»Pozdravljeni, najprej prosim dodatne info o vašem doktoratu, institucija, mentor, vaš delodajalec itd. 45 minut je veliko, prosim spisek vprašanj.«*).

Noben udeleženec ni zahteval, da raziskovalec podpiše izjavo o varovanju poslovnih skrivnosti ali katerega od s tem povezanih dokumentov, kar kaže, da je bila pri udeležencih vzpostavljena visoka stopnja zaupanja do raziskovalca.

7.8 Vloga raziskovalca

Kvalitativna raziskava je interpretativna raziskava, zato je raziskovalec del nje (Creswell 2014), hkrati pa v raziskovalni proces prinaša različna znanja in osebne izkušnje (Locke in drugi 2013). Izkušnje vplivajo tako na izbor oblike raziskovanja kot tudi na zbiranje in analizo podatkov ter njihovo interpretacijo (Creswell 2014). S tega vidika je pomembno, da se bolje osvetlijo pretekle izkušnje raziskovalca z raziskovalnim problemom in udeleženci raziskave, ki bralcem pomagajo lažje razumeti povezavo med raziskovalcem in raziskavo (Creswell 2014).

Raziskovalec je po izobrazbi magister poslovedenja in organizacije, kar pomeni, da poglobljeno pozna področje strateškega upravljanja podjetij. Poleg tega je v svoji karieri poslovnega in podjetniškega svetovalca izdelal prek 100 poslovnih načrtov za mala in srednja podjetja, s čimer je pridobil številne praktične izkušnje na področju načrtovanja poslovanja podjetij. Te izkušnje so igrale pomembno vlogo pri raziskovanju strateške naravnosti, ki je sorodna elementom, ki jih vsebuje poslovno načrtovanje oziroma poslovni načrt. Predstavljale so pomembno podlago tako pri določitvi tematike raziskovanja kot tudi pri umestitvi teorije v doktorsko delo, pa tudi pri oblikovanju raziskovalnega načrta, zbiranju in analizi podatkov ter interpretaciji rezultatov. Čeprav je raziskovanje s tega vidika do določene mere subjektivno in pristransko, menimo, da ima ta dejavnik vseeno več pozitivnih kot negativnih učinkov. Menimo, da so raziskovalčeva znanja in izkušnje pozitivno vplivali tako na teoretični kot na empirični del raziskave, in sicer predvsem prek globine in širine razumevanja tematike raziskovanja. Poleg tega smo problem subjektivnosti in pristranskosti delno odpravili z različnimi preverbami, ki testirajo veljavnost in zanesljivost raziskave, kot so triangulacija podatkov ter pogled drugih raziskovalcev, ki so bili seznanjeni z raziskavo.

Nadalje so izkušnje raziskovalca igrale pomembno vlogo tudi na področju izvedbe in analize raziskave ter interpretacije rezultatov. Doktorant je v svoji karieri izvedel in analiziral prek 50 poglobljenih intervjujev z direktorji in lastniki malih ter srednjih podjetij in na ta način pridobil številne metodološke izkušnje na področju kvalitativnega raziskovanja, ki jih je nato uporabil tudi v okviru doktorske raziskave. Gre tako za izkušnje, ki so povezane s pri-

pravo vprašanj, dogovorom za intervju, vodenjem intervjuja, poslušanjem in shranjevanjem podatkov, kot tudi s samo analizo, interpretacijo in predstavitvijo podatkov.

Glede na to, da je imel doktorant do sedaj raziskovalne izkušnje predvsem s ciljno skupino podjetnikov, torej direktorjev in lastnikov malih ter srednjih podjetij, mu je raziskava med ciljno skupino predsednikov uprav in generalnih direktorjev velikih podjetij, ki je bila izvedena v okviru doktorske raziskave, predstavljala tudi novi raziskovalni izziv.

8 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

Sledeče poglavje je najbolj obširno, saj je v njem predstavljena celovita analiza podatkov in interpretacija bistvenih ugotovitev raziskave. Poglavje je sestavljeno iz osmih podpoglavij. Najprej so predstavljeni štirje sklopi analize, ki smo jih opredelili v teoretičnih izhodiščih, in sicer strateška naravnost, naravnosti v prihodnost, strateško odločanje in percepcija uspešnosti. Sledijo štirje sklopi analize, ki odgovore menedžerjev interpretirajo z drugega, bodisi širšega bodisi bolj poglobljenega vidika. Peto podpoglavje je tako namenjeno poglobljeni predstavitvi dejavnikov, ki najbolj vplivajo na mnenja in stališča menedžerjev glede proučevanih tematik. V šestem podpoglavju sledi analiza kognitivnih shem posameznih intervjuvanih menedžerjev, medtem ko je sedmo podpoglavje namenjeno predstavitvi analize percepcije menedžerjev o slovenskem poslovnem okolju. V osmem, zaključnem podpoglavju, smo dodatno predstavili tudi analizo uporabe metafor, ki so jih menedžerji navedli v svojih izjavah.

8.1 Strateška naravnost menedžerjev

V tem poglavju so predstavljena mnenja in stališča intervjuvanih menedžerjev v povezavi z njihovo strateško naravnostjo, in sicer v šestih vsebinskih sklopih, skladno s teoretičnimi izhodišči in zastavljenim raziskovalnim načrtom. Najprej smo analizali delovni proces menedžerja, pri čemer je poudarek na aktivnostih, katerim menedžer posveča svoj čas in energijo v svojem tipičnem delovnem dnevu. Sledijo analize naravnosti menedžerja v notranje oziroma zunanje okolje podjetja, na kupce oziroma konkurente, na strategijo stroškovnega prvenstva oziroma strategijo diferenciacije ter na razvoj novih izdelkov oziroma razvoj novih trgov. Šesti sklop tega poglavja je namenjen analizi tega, ali menedžerji bolj zasledujejo finančne ali tržne cilje.

8.1.1 Delovni proces menedžerja

Analiza delovnega procesa menedžerjev nam osvetli proučevano tematiko z drugega, bolj odprtega in tudi bolj celovitega zornega kota, nas priskrbi z različnimi implicitnimi informacijami, hkrati pa predstavlja neke vrste kontrolni element, s katerim preverimo, ali smo zajeli vse tiste ključne elemente v okviru naše tematike. Kot izhodiščno vprašanje je to področje predstavljalo tudi določen motivacijski moment za sodelovanje menedžerjev v intervjuju s smislu izziva oziroma samorefleksije. Odprta narava tega vprašanja je bila tako namenjena

predvsem ogrevanju menedžerjev za intervju, kar svetujejo tudi avtorji s področja metodologije (Creswell 2014).

Dejavniki, ki vplivajo na delovni proces menedžerjev, so raznoliki. V veliki meri nanj vpliva dnevna rutina menedžerja, v kateri se menedžer počuti domač in mu hkrati daje neke vrste stabilnost. Dostopnost do virov informacij je tisti dejavnik, ki menedžerju omogoči pregled nad dogajanjem v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Informacije, ki jih menedžer potrebuje pri odločanju, pridobi od različnih virov, od kupcev, poslovnih partnerjev, zaposlenih, pa do različnih sekundarnih podatkov, kar mu omogočijo različne informacijske in komunikacijske tehnologije. Proces strateškega odločanje menedžerjev je nadalje odvisen od usklajevanja s strategijo in cilji podjetja ter s številnimi akterji, od vodstvene ekipe in zaposlenimi, do kupcev, poslovnih partnerjev in lastnikov. Načini usklajevanja so različni, dogajajo pa se v največji meri na sestankih. Iz odgovorov menedžerjev je razvidno, da kupci in lastniki predstavljajo tista dva ključna dejavnika, ki najbolj vplivata na njihov delovni proces, in katerima se vodilni menedžerji najbolj prilagajajo. V nadaljevanju predstavljamo podrobnejšo analizo delovnega procesa menedžerjev.

Nekateri intervjuvani menedžerji so povedali, da je težko kvantificirati delovni dan, pri čemer so nekateri od njih navedli, da o tem še nikoli niso razmišljali oziroma da jih glede tega še nihče ni vprašal. Drugi so svoj delovni dan znali strukturirati precej jasno, medtem ko so tretji bolj poudarili parcialne dele svojega delovnega procesa. Analiza vsebine je nam je orisala okvirno strukturo delovnega procesa menedžerja. Rezultati tako kažejo, da menedžerji največ časa porabijo za pridobivanje in analizo informacij, manj za usklajevanje (kamor spadajo večinoma sestanki) in najmanj za odločanje.

Analiza delovnega procesa je za nekatere menedžerje skoraj tabu (*R3: »Analiziral ga sicer nikoli nisem.«*) in imajo težave pri strukturiranju le-tega (*R14: »To je težko ad hoc potegniti iz rokava, ker do sedaj še nisem tako razmišljal o tem.«*). Slednje je pomembna ugotovitev v smislu vrzeli tega področja raziskovanja, ki je nismo pričakovali, kljub ugotovitvam obstoječih raziskav, ki navajajo razdrobljeno, reaktivno in nepričakovano obnašanje menedžerjev (Easterby-Smith in drugi 2007). Omenjeni menedžerji so v toliki meri zasedeni z operativnimi rutinskimi ali pa tudi nerutinskimi aktivnostmi, da si ne vzamejo časa, da bi na svoje delo pogledali z bolj celovitega, tudi strateškega zornega kota, in ga kot takega znati tudi oceniti. V povezavi s tem menimo, da je določena mera samorefleksije vodilnih menedžerjev glede nji-

hovega procesa dela vseeno potrebna. S tega vidika struktura delovnega časa ne bi smel biti tabu, ampak bi morali nekaj svojega časa nameniti tudi temu. Pri tem bi bilo smiselno, da bi vodilni menedžerji spremljali ne zgolj statično strukturo svojega delovnega časa, ampak tudi njeno dinamiko, katerim sklopom delovnega procesa se torej posvečajo več in katerim manj v vsej svoji karieri. Slednje predstavlja pomembne raziskovalne izzive na tem področju.

Nadalje je delovni dan nekaterim izbranim menedžerjem težko umestiti v čas, ki je pogosto neomejen (R4: *»Ta dan ni časovno omejen, ko se prilagaja kakšnim večjim stvarim, traja cel dan, ali pa še zvečer, tako da časovno odmerjanje »od – do« je zelo redko.»*). Pri tem menedžerji pogosto omenjajo delo izven uradnega urnika, kar vključuje večere, sobote, nedelje, praznike in tudi dopuste (R2: *»Moj povprečni delovni teden ni samo od ponedeljka do petka, jaz sem vsaj v tem, tukaj sem zdaj že direktor 22 let, od tega sem po moje vsaj enih 18 let porabil vse nedelje in vse sobote še za dodatne analize.»*; R8: *»Kar je težjih stvari, jih razrešujem v prostih dnevih, to so sobote in nedelje, prazniki in dopusti, tudi če na dopustu delam, me to ne moti.»*; oziroma neke vrste stalno pripravljenost (R16: *... seveda sam človek pa si v to gotovo vpet 24 ur in 7 dni.»*). K temu, da vodilni menedžerji delajo tudi izven uradnega urnika, so v veliki meri pripomogle tudi informacijske in komunikacijske tehnologije, ki jim omogočajo stalno povezavo s ključnimi sodelavci in relevantnimi informacijami.

Različne faze delovnega procesa je menedžerjem težko kvantificirati (R12: *»Če bi govoril v procentih, nikakor ne bi mogel povedati. To je zelo odvisno od trenutka, v katerem se firma nahaja, ali pa trenutnega izziva.»*), saj so procesi med seboj preveč prepleteni (R6: *»Težko to kvantificiram, ker se ves dan ukvarjam s poslom. Da bi deli dneva bili namenjeni enim dejavnostim, ali pa bodisi notranjim bodisi zunanjim sogovornikom, to ne. Pridobivam informacije tako in tako ves čas. Obdelujem informacije ves čas, razmejitev med tem pa ni.»*). Enega od razlogov za precejšnjo fleksibilnost glede svojega delovnega procesa lahko najdemo v tem, da podjetje Respondenta 6 deluje na visoko konkurenčnih globalnih trgih, kjer se poslovni procesi hitreje spreminjajo in bi lahko vnaprej določene procedure glede delovnega procesa očitno ovirale fleksibilnost menedžerjev.

Nasprotno pa je Respondent 12, ki vodi infrastrukturno podjetje v državni lasti, kjer poslovni procesi potekajo relativno počasneje, navedel drugačno, bolj strukturirano in programirano delitev svojega delovnega procesa. Namesto opredelitve delovnega dneva je omenjeni menedžer našel alternativo v opredelitvi delovnega tedna (R12: *»Verjetno je delovni teden lažje razdeliti. Čisto odločanju je namenjen en dan, ko imamo sejo uprave, kjer je vse poveza-*

no z odločitvami. En dan v tednu je predvsem namenjen analizam, to so predvsem kolegiji, ki so povezani s posameznimi vodji področij in oddelkov. Ostale tri dni pa so iskanje informacij, oblikovanje mnenj in podobnega. Preostanek je koordinacija posameznih aktivnosti.«). Razlaga Respondenta 12 nam delovni proces menedžerja, kljub temu, da je tedenski in ne dnevni, že bolj približa oprijemljivi strukturi.

Ena od možnosti strukturiranja delovnega časa je nadalje glede na ure, porabljene za določena opravila, kot sta npr. navedla Respondent 1: (*»Zjutraj okoli 20 minut traja branje klipinga... Drugi del so poslovne informacije. Zanje porabim več časa, vzame mi že kakšno uro... Potem pride ene dve uri usklajevanj in sestankov, ostalo so pa razgovori in usklajevanja.«*) in Respondent 14 (*»Lahko bi pa rekel, da ene tri ure delam na teh, bolj strateških temah. Ostali čas, recimo 5 ur, bi razdelil na kontakte s posameznimi direktorji, pa z drugimi, ki prihajajo do mene, to je recimo dve do tri ure. Dve uri pa sta namenjeni stvarem, ki so take, da so bolj tekoče narave, pa do njih prihaja glede na sistem, ki ima svojo dinamiko.«*). Razdelitev delovnega časa po urah, kot sta to opredelila Respondenta 1 in 14, predstavljata že precej detaljno oceno njihovega delovnega procesa. Če bi vsi menedžerji na ta način opredelili svoj delovni čas, bi lahko na večjem vzorcu in z uporabo kvantitativne metode lahko pridobili relativno natančne podatke o strukturi delovnega procesa menedžerjev.

Drugim menedžerjem so pri opisu svojega delovnega procesa relativne mere bolj domače od absolutnih. Faze delovnega procesa opredelijo v odstotkih, in to dokaj precizno, kot npr. R2 (*»Za analize jaz porabim mogoče tretjino delovnega časa, mogoče porabim četrtno za sestanke, ostalo pa porabim za različne druge zadeve.«*), R10 (*»V smislu leadership standard work, ki ga imamo razdelanega, je pridobivanje informacij 20 %, 30 % največ, odločanje verjetno podobna situacija, nekaj se dela tudi na coachingu, da se na nek način odloča z vprašanji, nekaj delamo pa tudi na tem, da strateško razmišljamo za eno obdobje naprej, kar ni dnevno, ampak mogoče tedensko, gotovo enih 20 %.«*) in R3: (*»Tako da lahko rečem, da blizu 50 % časa porabim za to, da spoznavam, kaj se dogaja, kako ljudje razmišljajo, kakšne so ideje za naprej. Kar se tiče odločanja, načeloma do mene pridejo stvari pripravljene, v smislu analize, priporočil, tako da odločanje ni nekaj, kar bi bilo time consuming job. Time consuming je bolj pridobivati informacije in potem sprejeti neke odločitve.»*).

Način, na katerega so opisali svoj delovni proces Respondenti 1, 2, 3, 10 in 14, so že zelo konkretni. Iz njihovih opisov se že da potegniti grobo strukturo delovnega procesa menedžer-

jev. Ali na tem mestu lahko rečemo, da vodilni menedžerji v svojem tipičnem delovnem dnevu uporabljajo svojo rutino? Respondent 13 na to vprašanje odgovori z da (*»Drugače pa imam vedno neko svojo rutino, ki jo prekinem samo, če sem na potovanju.«*), medtem ko Respondent 14 opozarja na ohlapnost tega vzorca (*»Tako v grobem, težko je reči, da se iz dneva v dan držiš nekega takega urnika, ampak gledaš rezime«*). Nadalje se moramo vprašati, kdo ima tisto moč, da lahko spreminja dnevno rutino menedžerjev. Če so od notranjih deležnikov to po eni strani lastniki, ki so tisti, katerim menedžer odgovarja in jim mora biti tudi v določenem času na razpolago, pa imajo od zunanjih deležnikov to moč prav kupci. Slednje lepo pomeni Respondent 13: *»Program, ki ga imam vsaj za 14 dni naprej zelo detaljnega, dopuščam pa notri kontingente časa, kolikor se da, da sem bolj fleksibilen, ker nerodno je reči kupcu, ki bi z neko interventno stvarjo lahko prišel, da nimaš časa. To so seveda principi, ki pa jih tudi kreira kruta realnost. Ampak taka je moja teža.«*. Relativna fleksibilnost, torej glede na kupca, kaže na pravo, in ne zgolj pravilno strateško naravnost vodilnih menedžerjev. Respondent 13 se jasno zaveda, da so kupci predpogoj za finančno stabilnost podjetja in da mora ključno poslanstvo podjetja biti ustvarjanje kupcev, kar je utemeljil že Drucker (1963). Poleg kupcev pa so tudi lastniki tisti, ki imajo veliko moč vplivanja na delovni proces menedžerjev, kot navaja Respondent 8 v povezavi z rutino v zvezi s sestanki: (*R8:«Zelo se izogibam tega, da bi recimo imel sestanke zunaj notri, zunaj notri, ker ti enostavno, ker ti to ritem podere. Seveda, če lahko to tudi dosežem. Odklon od tega so sestanki, ki se mu reče lastnik.«*). Lastniki predstavljajo poleg zaposlenih ključnega notranjega deležnika podjetja in so hkrati tisti, ki nadzirajo in vrednotijo uspešnost vodilnega menedžerja in njegove ekipe. S tega vidika je razumljivo, da se jim menedžerji prilagajajo.

Analiza vsebine odgovorov izbranih vodilnih menedžerjev je nadalje pokazala, da proces dela menedžerjev lahko v grobem razdelimo na tri ključne faze: fazo pridobivanja in analize informacij, fazo usklajevanja in fazo odločanja. Pri tem je enajst intervjuvanih menedžerjev navedlo, da največ časa porabi za pridobivanje in analizo informacij, pet jih več časa porabi za usklajevanje, zgolj en menedžer pa porabi največ časa za fazo odločanja. Vse tri omenjene faze v nadaljevanju obravnavamo bolj podrobno.

Faza pridobivanja in analize informacij

Večina izbranih vodilnih menedžerjev porabi največ časa za fazo pridobivanja in analizo informacij, kot med drugim navaja R9 (*»Največ časa niti ne gre za pridobivanje informacij, ampak za analizo informacij, to se pravi analizo situacije, pridobivanje podatkov. Odločanje je relativno kratko, ker so stvari pripravljene.«*). Pridobivanje informacij hkrati spada med prve menedžerske rutinske zadeve, kot poudarja Respondent 11: *»Te rutinske zadeve jutranje, kot je recimo pregled pošte, tudi bežen pregled dnevnega poslovnega tiska, pa pregled pošte, ki je na mizi, to recimo vzame kakšno uro. Potem informiranje, poročila sodelavcev, ali v pisni ali ustni obliki vzamejo, s poročili vred v povprečju kar več kot 2 uri.«*).

Omenjeno naravnost izbranih menedžerjev k analizi informacij lahko povežemo s tipologijo analitikov (Miles in Snow 1978) ter dimenzijo analitike (Venkatraman 1989) iz obstoječe teorije obnašanja podjetij in menedžerjev. Iz tega izhaja, da je analitična komponenta menedžerjem zelo pomembna. Prek analize informacij, za katero si vzamejo relativno veliko časa, lažje razumejo situacijo v notranjem in zunanjem okolju, kar predstavlja osnovo za usklajevanje odločitev in samo odločanje.

Pri pridobivanju informacij s strani vodilnih menedžerjev igra pomembno podporno vlogo kakovosten informacijski sistem. Še posebej pa je to izrazito pri proizvodnih podjetjih, kot navaja R2, ki vodi proizvodno podjetje: *»Mi imamo informacijski sistem in preko tega informacijskega sistema dobivam pač različne podatke o poslovanju firme, o tem, kaj prodajamo, kam prodamo, po kakšnih cenah in tako dalje.«* Zelo enostaven pregled ključnih informacij nadalje omogoča integralni sistem vodenja, kot poudarja Respondent 1, ki prav tako vodi proizvodno podjetje: *»... vse je dostopno na klik..., karkoli želim, imam takoj dostop in ne rabim nikakršnih drugih dostopov do informacij, ampak si vzamem toliko časa, da z vsakega področja preberem tisto, kar me takrat zanima.«*).

Pregled elektronskih medijev in elektronske pošte predstavlja pogosto prvo dnevno opravilo menedžerjev, kot npr. opiše Respondent 8 (*»Moj dan se začne ob 4h zjutraj. Najprej elektronski mediji, imam dostop do vseh. Klipping dobim šele malo pred osmo. Drugi korak pa je, da se lotim elektronske pošte, ker moje pravilo je, da – razen težkih tem, ko si moraš več časa vzeti, da imam dospelo pošto vedno prazno.«*). Elektronska pošta hkrati predstavlja tudi enega pomembnih merljivih indikatorjev delovnega procesa menedžerjev (R6: *»Edino kar lahko kvantificiram, je pa to, da je mailov, takih relevantnih, prek sto na dan, skupaj s priponkami in ta način komunikacije v zadnjem času, recimo v zadnjih treh do petih letih, je postal pre-*

vladujoč.«; R5: »Okoli 3 ure na dan berem in odgovarjam na elektronsko pošto. Na dan dobim okoli 100 elektronskih sporočil.«). Na velik pomen uporabe informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki so v mnogočem spremenile naravo aktivnosti menedžerjev, opozarjajo tudi obstoječe raziskave (npr. De Alwis in drugi 2005).

Kljub podpori informacijske tehnologije pa menedžerji čutijo tudi potrebo neposrednega stika z ljudmi in delovnim procesom, kot navaja Respondent 2: »Tudi moram iti med ljudi, moram iti v samo proizvodnjo, vse take zadeve, tako da je zelo tako pisano.« Da menedžer nadzira stanje v notranjem in zunanem okolju podjetja tudi osebno, ne zgolj na daljavo, predstavlja pomembne vidik njihovega vodenja, ki je povezan z graditvijo odnosov z zaposlenimi, kupci in drugimi deležniki podjetja. Ta vidik je še bolj izrazito izpostavljen v fazi usklajevanja informacij, potrebnih za odločanje. Bolj kot so namreč zaposleni vključeni v proces odločanja, bolj sprejete odločitve vzamejo za svoje, s tem pa lahko bolj pripomorejo k uspešnosti podjetja, v nadaljevanju navajajo menedžerji. Pri tem obstoječe raziskave (npr. Sugandh 2015) poudarjajo, da bolj kot se menedžer ukvarja z zaposlenimi, bolj so le-ti pripravljeni sprejemati cilje podjetja za svoje.

Faza usklajevanja

Drugo fazo delovnega procesa menedžerja predstavlja usklajevanje odločitev z drugimi predstavniki vodstva ter sodelavci. Fazo usklajevanja je pogosto težko ločiti tudi od prve in tretje faze, torej pridobivanja informacij in odločanja. S tega vidika lahko fazo usklajevanja označimo kot neke vrste hibrid med obema fazama, kljub temu da jo na tem mestu predstavljamo kot samostojno fazo. Omenjena faza kaže na to, kako so vodilni menedžerji timsko naravnani, koliko jim pomeni komuniciranje s sodelavci in v kolikšni meri le-te vključujejo v proces odločanja.

Za nekatere izbrane menedžerje je omenjena faza tista, za katero gre največ časa (R1: *Največ časa poberejo razgovori s sodelavci. To je časovno najbolj potratno, torej preden prihaja do odločitev. Razgovori, pogovori, usklajevanja mnenj.*«). Pomemben element faze usklajevanja predstavljajo sestanki, ki pa imajo lahko več namenov (R9: *»Na sestankih lahko pridobivaš informacije, lahko jih analiziraš, lahko so odločitvene narave..*«). Sestanki torej lahko služijo bolj namenu pridobivanja informacij (R3: *»Sestanki so pri meni v zelo veliki*

meri pridobivanje informacij. Tako da lahko rečem, da blizu 50 % časa porabim za to, da spoznavam, kaj se dogaja, kako ljudje razmišljajo, kakšne so ideje za naprej..«), lahko pa so tudi bolj strateške, pregledne ali prodajne narave, kot navaja Respondentka 16: »So pa vsi taki, da skupaj s sodelavci načrtujemo kaj, ali razmišljamo, kako nekaj razviti, kako si postaviti cilje. Potem so ti pregledni sestanki, kjer poročajo. Potem so sestanku s kupci ali dobavitelji, tisto morajo biti res že kakšni posebni.«). Da prodajni in strateški sestanki predstavljajo pogosto eno ključnih prioritet, trdi tudi Respondent 13: »40 odstotkov časa gotovo porabim s strateškimi ali novimi kupci in za sodelovanje pri podpiranju treh ekip, ki se ukvarjajo z razvijanjem nove strategije.« Sestanki predstavljajo pomembno, če ne celo osrednjo komponento delovnega procesa menedžerjev, saj lahko v svoji najbolj fleksibilni obliki zajamejo vse tri faze delovnega procesa menedžerja, kot je že navedel Respondent 9. Raziskovanje sestankov kot samostojne komponente tako lahko predstavlja novo raziskovalno področje, ki bi lahko izboljšalo razumevanje vsebine in načina komuniciranja v podjetjih, ter omenjene in tudi druge s tem povezane spremenljivke povežalo z uspešnostjo podjetja.

Naslednji pomemben element v okviru usklajevanja po mnenju menedžerjev predstavlja vključevanje zaposlenih v proces usklajevanja glede določene odločitve, kot navaja Respondent 9: »Veliko časa pa vzame tudi usklajevanje, ker brez tega, da je to usklajeno s sodelavci, z vsemi nivoji, cilji, to je ogromno časa. In tudi mislim, da si je ta čas potrebno vzeti. Če ljudje niso vključeni v odločitev, je tudi njihov commitment, njihova zaveza za izpolnitev te odločitve čisto drugačna. Vključevanje v izvedbo ljudi se začne s postopkom njihovega vključevanja v proces odločanja... In v tem postopku se pridobi dušo ljudi.« Na vidik vključevanja zaposlenih v odločanje opozarjajo tudi drugi menedžerji, pa tudi obstoječe raziskave, ki poudarjajo ključni prispevek zaposlenih k povečanju uspešnosti podjetja (Bogataj 2006; Škerlavaj in drugi 2007), pa tudi, da je vključenost zaposlenih v veliki meri odvisna od angažmaja menedžerjev, koliko se le-ti ukvajo z zaposlenimi (Sugandh 2015). Na tem mestu se moramo vprašati, v kolikšni meri gre za družbeno zaželeno stališče oziroma idealizirano sliko, kako bi moralo biti, in v kolikšni meri menedžerji v praksi to res izvajajo. Tuje raziskave namreč kažejo, da menedžerji pogosto prirejajo svojo retoriko glede na pritiske različnih deležnikov (Marais 2012). Raziskav, ki bi potrjevale, da se vključevanje zaposlenih v odločanje v slovenskih podjetjih res prakticira, nismo našli. Našli pa smo raziskavo, ki opozarja na dokaj velik razkorak med vodstvom in zaposlenimi, ki kaže na to, da slovenski menedžerji delujejo bolj individualno kot timsko ter se bolj ukvarjajo s seboj kot pa z zadovoljstvom in rezultati zaposlenih (Kramar Zupan 2012). Na tem področju bodo potrebne še dodatne raziskave, ki bi odgovorile

na vprašanje vključenosti zaposlenih v odločanje v praksi, ovirami, ki se pri tem pojavljajo, pa tudi dobrimi praksami, za katere verjamemo, da so.

Faza odločanja

Tretjo in zadnjo fazo delovnega procesa po mnenju intervjuvanih menedžerjev predstavlja faza odločanja. Ta faza predstavlja pomembno mesto v naši disertaciji, zato je to področje bolj podrobno predstavljeno v poglavju 8.3.1 (Proces strateškega odločanja) na tem mestu pa jo obravnavamo zgolj kot enega od sklopov delovnega procesa menedžerjev.

Faza odločanja je za menedžerje relativno kratka, če govorimo o realizaciji odločitve. Ključni razlog je v tem, da pridejo zadeve do menedžerjev večinoma že pripravljene (R3: *»Kar se tiče odločanja, načeloma do mene pridejo stvari pripravljene, v smislu analize, priporočil, tako da odločanje ni nekaj, kar bi bilo time consuming job.«*). S tega vidika je omenjena faza lahko v veliki meri že kar rutinska, kot navaja Respondent 9: *»Odločanje je relativno kratko, ker so stvari pripravljene. Različne odločevalske ravni so v to vključene, podajo svoja mnenja in potem samo še presojaš med različnimi odločitvami, ki so bile že na nekih drugih nivojih narejene, ali so ustrezne, ali niso ustrezne, ali so v skladu s cilji, ki jih imamo, ali niso.«*). Odgovora Respondentov 3 in 9 sicer dajeta vtis, da je odločanje enostavno in da predstavlja zgolj piko na i. Deloma je to res, če je menedžer vključen v odločanje že od samega začetka. Vendar pa moramo na tem mestu opozoriti tudi na odgovornost, ki jo nosi odločitev vodilnega menedžerja, saj mora za vsako pomembno strateško odločitvijo stati in jo zagovarjati, kot lepo ponazori Respondent 13: *»Meni lastnik zaupa, meni je dal mandat in jaz se na koncu moram odločiti in riziko prevzeti, tega ne morem drugim predajati.«*

Čeprav so menedžerji fazo odločanja opredelili kot kratko in časovno manj potratno, pa je lahko omenjena faza tudi lahko zelo dolgotrajna, če govorimo o odločanju kot procesu, ki določen čas zori. Omenjene faze tako ni lahko zajeti v nek časovni okvir, saj na fazo odločanja vpliva veliko latentnih procesov, ki jih je težko kvantificirati. Slednje lepo ponazori Respondent 11: *»Odločanje je bolj proces, težko to rečem, ker ni to vsak dan na tapeti. Nisem nikoli tako strukturiral, koliko časa vzame kakšna odločitev, po navadi kar veliko časa, ker ravno zbrati precej podatkov, obdelat, je to ura na dan sigurno, pa na letnem nivoju verjetno*

še precej več. Včasih se kakšne dneve poleg tistih rutinskih opravil ves čas samo s tem ukvarjaš.»

Kot smo že izpostavili v okviru faze usklajevanja, je tudi v okviru faze odločanja za uspešno realizacijo odločitve zelo pomembna vključenost zaposlenih, kot poudarja Respondent 9: *»Bistvo pa je, da potem, ko enkrat odločitev je, da se seveda te zadeve na nižjih nivojih znotraj delokrogov vsak do dela optimalno, to pa je takrat, ko je vključen, ko živi za ta projekt, ko živi za to odločitev, jo je razumel, misli, da je on sodeloval pri tem, misli, da je pravilna. In zaradi tega je sam proces odločitve zelo kratek, priprava za odločitev je pa ogromna.»*

Ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo obstoječe modele, ki obravnavajo delovni proces menedžerjev (npr. Galbraith 1973; Mintzberg 1973; Mintzberg 1979; Merz in Sauber 1995; De Alwis in drugi 2005; Easterby-Smith in drugi 2007). Medtem ko sta prvi (pridobivanje in analiza informacij) in zadnji sklop (odločanje) tako rekoč identična, se delno – a zgolj bolj formalno - razhajanje kaže pri drugem sklopu. Vsebinska opredelitev tega sklopa je v naši raziskavi opredeljena kot usklajevanje, medtem ko obstoječa teorija (Mintzberg 1973; De Alwis in drugi 2005) ta sklop imenuje spremljanje in razširjanje informacij. Glede na to, da so intervjuvani menedžerji iz naše raziskave to fazo opredelili tudi z vidika spremljanja in razširjanja informacij (npr. sestanki), z vsebinskega vidika tega niti ne moremo označiti kot razhajanje. Poleg tega smo v naši raziskavi ugotovili, da je druga faza problematična z vidika čiste opredelitve, kje se začne in kje konča. Njene aktivnosti namreč sežejo tudi v fazo pridobivanja in analize informacij ter v fazo odločanja, zato jo v tem kontekstu lahko označimo tudi kot nekakšen hibrid med obema fazama. Dopolnitve se nadalje nanašajo na poglobljeno odkrivanje razlogov, zakaj menedžerji enemu sklopu aktivnosti posvetijo več in drugemu manj časa in energije, s čimer se obstoječe raziskave niso ukvarjale. Prav tako naša raziskava zapolnjuje vrzel, ki se nanaša na odnos menedžerjev do opredelitve delovnega procesa. Pomemben doprinos k znanstvenemu področju proučevanja delovnega procesa menedžerjev nadalje predstavlja tudi merska enota »delovni dan«, ki smo jo uporabili za proučitev delovnega procesa menedžerjev, in ki jo v obstoječi literaturi nismo zasledili. Analiza je pokazala, da delovni dan menedžerja predstavlja primerno osnovo in oprijemljivo za proučevanje delovnega procesa menedžerjev, saj si menedžer predstavlja dan kot strukturirano celoto ter ga lažje poveže s svojimi delovnimi rutinami. S tega vidika lahko predstavlja primerno izhodišče za nadaljnje raziskovanje delovnega procesa menedžerjev.

Na osnovi analize delovnega procesa menedžerjev se lahko opredelimo do vprašanja, ali je obnašanje menedžerjev bližje postmodernističnemu in socialno-konstruktivističnemu ali racionalnemu in pozitivističnemu pristopu, ki smo si ga zastavili v okviru opredelitve problema. Kljub temu, da smo iskali in tudi našli podobnosti med fazami delovnega procesa menedžerjev in neke univerzalne vzorce, ki v grobem lahko veljajo za vse menedžerjev, pa je njihovo obnašanje bližje prvemu pristopu. Bolj kot sistematika in urejenost pri delovanju menedžerjev prevlada vidik raznolikosti in kompleksnosti (Easterby-Smith in drugi 2007), prav tako pa lahko potrdimo ugotovitev, da se menedžerji v resnici ne vedejo tako, kot bi o njih pričakovali, niti jih ni mogoče prepričati, naj se vedejo v skladu z nauki klasičnih učbenikov (npr. Mintzberg 1973). Tudi tisti menedžerji, ki poudarjajo strukturo, še vedno izpostavljajo velik pomen svoje fleksibilnosti, ki deluje mimo ustaljenih vzorcev. Menimo, da tovrstno delovanje menedžerjev predstavlja še dodatni razlog za to, da je potrebno več raziskovalnega napora umestiti v proučevanje kognitivnih shem menedžerjev ter v dejavnike, ki nanje vplivajo, da bi se lahko bolj približali razumevanju njihovega delovanja.

8.1.2 Naravnost navznoter/navzven

Ali je menedžer naravnan bolj v notranje ali zunanje okolje podjetja, nam poda prvo informacijo o njegovi strateški naravnosti. Skladno s kvalitativnim pristopom k raziskovanju smo se pri tem usmerili predvsem v dejavnike, ki vplivajo na njihovo notranjo oziroma zunanjo naravnost. Intervjuvane menedžerje lahko s tega vidika razvrstimo v tri skupine, in sicer tiste, ki so naravnani bolj navznoter, tiste, ki so naravnani bolj navzven, in tiste, ki so ravnotežno naravnani ter sta jim enako pomembna tako naravnost navznoter kot navzven.

Šest intervjuvanih menedžerjev je izpostavilo bolj intenzivno naravnosti navznoter, torej v notranje okolje podjetja. Pri tem so štirje menedžerji navedli tudi razmerje med notranjo in zunanjo naravnostjo. Eden med njimi je izbral bolj uravnoteženo razmerje med notranjo in zunanjo naravnostjo (60 : 40), trije so izbrali razmerje 70 : 30, eden pa 80 : 20.

Kot bolj naravnane navzven se je opredelilo šest vprašanih menedžerjev. Od njih sta se dva opredelila tudi v odstotkovnem smislu, in sicer je eden navedel razmerje med zunanjo in notranjo naravnostjo 60 : 40, drugi pa 70 : 30. Štirje menedžerji se niso odločili za nobeno od usmeritev, temveč so izbrali dinamično ravnotežje med obema naravnostma. Pri tem se trije

enotno opredelili tudi do razmerja med notranjo in zunanjo usmerjenostjo, ki znaša 50 : 50. V nadaljevanju predstavljamo bolj poglobljeno analizo značilnosti vsake od skupin.

Naravnost bolj navznoter

Menedžerji, ki so navedli bolj izrazito naravnost navznoter, so za to navedli več različnih razlogov, od potrebe po ukvarjanju s kadri in njihovo motiviranostjo, do potrebe po celovitem pregledu nad stanjem v podjetju ter, bolj specifično, nadzoru nad proizvodnjo v proizvodnih podjetjih. Nadalje na naravnost menedžerjev navznoter vplivajo tudi organizacijski dejavniki oziroma porazdelitev odgovornosti vodstvenega tima za določeno področje v podjetju. Menedžerji so nadalje soočeni tudi z različnimi omejitvami, zaradi katerih je njihova naravnost navznoter bolj izrazita, bodisi s strani tujega lastnika bodisi s strani regulirane dejavnosti in državnih lastnikov. Eden od dejavnikov naravnosti navznoter nadalje predstavlja tudi karierni fokus vodilnega menedžerja – področje, ki ga je vodil pred nastopom vodstvene funkcije, pogosto ostane njegova preferenca tudi po zasedbi tega položaja. V nadaljevanju sledi podrobnejša analiza dejavnikov naravnosti menedžerjev bolj v notranje okolje podjetja.

Navznoter usmerjeni vodilni menedžerji vidijo prednost tovrstne naravnosti v večji zmožnosti vplivanja na delovanje podjetja oziroma kadrov (R1: *»Zunaj tako in tako ne moreš veliko vplivati, vplivaš lahko samo na kadre, odnose, motivacijo zaposlenih in ustrezno nameščanje na prava delovna mesta, ustrezna motivacija in to je to. Kadrovanje je polovica mojega časa.«*) ter celovitem pregledu nad notranjim področjem delovanja podjetja (R11: *»Na nek način sem edini, ki imam celovit pregled. In skušam vedno tako narediti, da kolegi, ki imajo parcialna področja, da tisto njihovo aktivnost umestim v celoto, da imajo tudi oni za določeno obdobje dobijo vpogled, kam njihove aktivnosti pašejo.«*). Oba menedžerja izpostavljata bolj mehki sklop kompetenc, ki je povezan s timskim delom, odnosi, komuniciranjem, motiviranjem in vključevanjem zaposlenih v delovne in tudi odločitvene procese, kar pozitivno prispeva k uspešnosti podjetja (Bogataj 2006; Škerlavaj in drugi 2007).

Področja so nadalje v nekaterih podjetjih že vnaprej razdeljena med člani uprave, kot navaja Respondent 2, ki vodi proizvodno podjetje: *»Zdaj če me pa točno vprašate, se bolj posvečam proizvodnji, ker sem tudi odgovoren za ta del. Pri nas je vsak član uprave odgovoren*

za eno področje.» Nadalje na usmerjenost navznoter vplivajo tudi panoga, v kateri nastopa podjetje, ter organizacijska in lastniška struktura podjetja, kot ponazarja Respondent 10, ki vodi podjetje v lasti tuje multinacionalke: »Glede na to, da smo proizvodno podjetje, smo precej bolj usmerjeni v to, kar se dogaja znotraj. Malo tudi zaradi same organizacije. V tem podjetju nimamo marketinga, nimamo razvoja, v tem smislu, da bi bila to naša ključna dejavnost, ampak koristimo usluge mame, zato se ukvarjamo pa bolj z notranjim delom.«

Lastniška struktura vpliva na usmerjenost navznoter tudi v primeru državnega lastništva, vendar tukaj bolj v kontekstu regulacij in s tem povezanimi omejitvami delovanja navzven, kar obrazloži Respondent 14, ki vodi podjetje v državni lasti: *»S tem, da to, kar se znotraj dogaja, je bolj domena, v kateri se lahko aktivno doseže neke stvari. Kar je zunaj, je na žalost precej statično pri nas in pogojeno s politično voljo, z nedorečenostjo, zakonom, uredbami.«* Ugotovitev lahko povežemo z obstoječimi raziskavami, da so cilji podjetij v državni lasti pogosto vezani na politične odločitve (Boycko in drugi 1996), hkrati pa državno lastništvo predstavlja omejitev za internacionalizacijo podjetij (Hobdari in drugi 2011). Vodilni menedžerji, ki vodijo podjetja v državni lasti, imajo torej veliko večjo možnost vpliva navznoter kot navzven, kar večkrat poudarijo tudi v okviru drugih tematik.

Rezultati naše raziskave dopolnjujejo nekatere ugotovitve obstoječih raziskav. Day in Nedungadi (1994) pri tem navajata, da so tisti menedžerji, ki so bolj naravnani navznoter, manj osredotočeni na kupce in konkurente, dimenzijo notranje usmerjenih menedžerjev in podjetij pa vidita kot antipol naravnosti v kupce in konkurente. Slednjega ne moremo potrditi za našo raziskavo. Intervjuvani menedžerji, ki so bolj naravnani navznoter, sicer so primarno bolj usmerjeni v notranje okolje podjetja, kar pa ne pomeni, da se s kupci in konkurenco ne ukvarjajo – gre zgolj za manjši fokus na zunanje okolje podjetja. Meje med obema naravnostma torej niso eksaktne, ampak bolj kot ne mehke. Prav tako ne moremo potrditi obstoječih ugotovitev, da je razlog notranje usmerjenosti odsotnost konkurenčnih in tržnih pritiskov pri teh podjetjih, kar vodi k pomanjkanju odzivnosti menedžerjev (Day in Nedungadi 1994), saj so razlogi, ki so jih navedli menedžerji v naši raziskavi, bolj organizacijske in kadrovske narave, pa tudi strukture lastništva.

Intervjuvani menedžerji, ki so se opredelili kot bolj notranje usmerjene, nadalje v večji meri ustrezajo značilnostim branilcev, ki razvijajo konzervativni pogled na strategijo, in deloma analitikov, ki predstavljajo kombinacijo med branilci in raziskovalci (Miles in Snow

1989) oziroma usmerjenim v analitiko in obrambo (Venkatraman 1989). Notranjo naravnost menedžerjev lahko nadalje deloma povežemo tudi s stroškovno naravnostjo in strategijo stroškovnega prvenstva, če pri tem predpostavljamo, da so omenjeni menedžerji bolj usmerjeni v nadzor stroškov kot v diferenciacijo v smislu večjega fokusiranja v nove izdelke, za kar je potrebna večja usmerjenost navzven, torej v potrebe kupcev (Porter 1980). Tovrstna naravnost je skladna tudi z nekaterimi domačimi raziskavami tržne naravnosti velikih (Jančič 2001) ter malih, srednjih in velikih slovenskih podjetij (Snoj in drugi 2004), ki poudarjajo močno dominacijo podjetij z notranjo (izdelčno in proizvodno) naravnostjo, ki se nanaša predvsem na zniževanje stroškov in proizvodno naravnost (Jančič 2001).

Naravnost bolj navzven

Trženjska naravnost, in znotraj tega predvsem usmerjenost na kupce ter v zadovoljevanje njihovih želja in potreb, predstavlja bistveni dejavnik naravnosti menedžerjev navzven, kar potrjujejo tudi obstoječe raziskave na področju naravnosti menedžerjev navzven (Day in Nedungadi 1994; Narver in Slater 1990; Theodosiou in drugi 2012). Poslušati in razumeti kupce predstavlja za menedžerje ključni izziv naravnosti navzven. Menedžer mora izzive na trgu spremljati in jih prenašati tudi v podjetje, ki ga vodi, k naravnosti na trg pa mora znati motivirati tudi svoje sodelavce. Naslednja pomembna razloga, ki ju menedžerji navajajo za naravnost bolj navzven, sta potreba po sodelovanju podjetja z zunanjim okoljem (*»Ne znamo vsega sami.«*), ter nevarnost, ki jo prinaša zaprtost podjetja pred zunanjim okoljem (*»Firma se ne sme ukvarjati sama s sabo.«*). Tudi na usmerjenost menedžerja navzven vpliva organizacijski dejavnik, ki je vezan na porazdelitev odgovornosti v podjetju – menedžer, ki ima za notranje zadeve zadolženega člana uprave, se lahko bolje posveti zunanjemu okolju podjetja. Prav tako je tudi karierni fokus eden od dejavnikov, ki vpliva na naravnost navzven, predvsem to velja za vodilne menedžerje, ki so se že v času svoje dosedanje kariere več ukvarjali s trgom oziroma zunanjim okoljem podjetja.

Vodilni menedžer s svojo naravnostjo navzven igra zelo pomembno vlogo z vidika prenašanja novih informacij s trga med sodelavce, kot poudarja Respondent 9: *»Jaz sem usmerjen čisto navzven. Želim videti, kaj se zunaj dogaja in kje je naša pozicija zunaj in kje bi lahko bila. In tisto, kar se mi zdi vodilo, je to, da pravzaprav ohranjam na eni strani notranji common sense družbe, da so funkcije usklajene, in samo kažem, kaj so naši izzivi na trgu. To*

so neke provokacije, ali pozitivne ali tudi negativne, in da s tem ljudi mobiliziram, da se v naboru vseh teh možnosti opredeljujemo za določene stvari in da jih uresničujemo.« Isti respondent nadalje poudarja velik pomen nenehne potrebe po spremembah, nad katero mora bdeti vodilni menedžer: *»In zaradi tega moraš vsak dan delati nemir v družbi. In to seveda mora biti urejen nemir, ker če je to kaos, to ni v redu. Ljudje se morajo počutiti, da je to nek urejen sistem, hkrati jih moraš pa vsak dan metati iz cone udobja. Motnje cone udobja pa prihajajo od zunaj.«* Pri tem je fokus predvsem na nenehnem raziskovanju trga in kupcev, še poudarja isti respondent: *»Vsak začne pri potrošniku. Moraš gledati, kako se potrošniki obnašajo, moraš gledati svoj izdelek, druge izdelke, kako potrošniki to gledajo. In od ugotovitev, ki jih imaš, moraš te provokacije pošiljati kolegom.«* Pogled Respondenta 9 lahko vzamemo za vzorčni primer prave tržne naravnosti vodilnega menedžerja, ki gre med kupce, od njih pridobiva informacije (Day in Nedungadi 1994), odkriva njihove želje in potrebe (Han in drugi 1998) ter na izdelke podjetja, ki ga vodi, gleda z njihovimi očmi (Kotler 1996). Nujnost naravnosti navzven s strani vodilnega menedžerja poudarja tudi Respondent 15: *»Dober menedžer v vsaki firmi mora biti usmerjen navzven. Jasno je, da mora biti ravnotežje med usmerjenostjo navznoter in usmerjenostjo navzven ustrezno, ampak če je dober menedžer predvsem usmerjen navznoter, potem mu za navzven zmanjka energije in časa.«*, pri čemer isti respondent poudari, da mora pri tem menedžer biti zgled tudi za svoje zaposlene: *»Dober menedžer mora bistveno več energije porabiti za navzven kot za navznoter, pri čemer pa mora, če govorimo navznoter, tudi zadostno energijo usmeriti v to, da so ljudje navznoter orientirani navzven. On mora vplivati na to, da vsi ljudje gledajo navzven.«* Vzor vodilnega menedžerja glede naravnosti navzven lahko bistveno pripomore tudi k naravnosti ostalih zaposlenih in v končni konsekvenci celotnega podjetja navzven. Na tem mestu sicer premalo vemo o tem, ali in v kakšni meri se to izvaja tudi v praksi in na kakšen način poteka tovrstno spreminjanje naravnosti. Vseeno se lahko opremo na izjavo Respondenta 13 v kontekstu vpliva kadrov na uspešnost podjetja: *»Uspešnost se dela vedno na vrhu. Vrhnjih 2 % ljudi je primer, so zgled in so tisti, ki so motor tega. Teh 2, 3 odstotki morajo potegniti še ostalih 20, 22 odstotkov in skupaj je to kritična masa teh 25 %, ki potegne potem še ostale do 75 %. In ko dosežeš teh 75 %, je firma uspešna.«*

Menedžerji nadalje vidijo potrebo po naravnosti navzven tudi z vidika zmanjšanja slabosti, ki jih prinaša pretirana naravnost navznoter, kot navaja Respondent 15: *»Ker najslabše pri vsaki firmi, in tudi trend pri vsaki firmi je, da se obrača navznoter. In trend cele družbe je, saj znamo vse sami. In prav zato je treba to usmerjenost navzven stalno stalno spodbujati.«*

Nikoli ni tega dovolj, vedno je ven in ven in ven. Vsi, ki se tega ne zavedajo, ne morejo dolgoročno preživeti.» Z njim se strinja tudi Respondent 4: *»In sem videl, da ko pride podjetje v fazo, ko se začne samo s sabo ukvarjati, ali pa ko se vodstvo samo s sabo ukvarja, je konec. Ker je tista entropija, izgubiš energijo, navzven se ne čuti firme, in je konec.*» Oba respondenta uporabljata izrazito trženjsko razmišljanje, povezano tudi s tipologijo raziskovalca (Miles in Snow 1978) ter močno proaktivno naravnostjo (Venkatraman 1989), ki se razlikuje od tipologije branilca in analitika, kamor lahko apliciramo pretirano usmerjanje menedžerja navznoter. Respondent 15 naravnost navzven zelo eksplicitno poveže tudi z dolgoročnim preživetjem podjetja. Njegova navedba, da so podjetja preveč naravnana navznoter, in da trendi celo še povečujejo usmeritev navznoter, pa ne potrjuje obstoječe raziskave (Snoj in drugi 2004), da se povečuje trend podjetij, ki so usmerjena bolj navzven.

Razlog za usmerjenost navzven je nadalje lahko – podobno kot pri skupini navznoter usmerjenih - tudi organizacijske narave, ki se nanaša na porazdeljenost nalog v podjetju (R12: *»Eno brez drugega ne gre, obe stvari sta enako pomembni. Po principu pa je bolj ta zunanja naravnost pomembna, tako imamo tudi deljene stvari v okviru uprave, pač so področja razdeljena med seboj. Moja naloga je bolj povezana s konkurenčnim okoljem oziroma tistim okoljem družbe, od konkurenčnega, pa tistih, ki so odločevalsko povezane.*«). Če ima vodilni menedžer v upravi predstavnika, ki skrbi za notranjo organizacijo podjetja, kateremu zaupa, potem ima več možnosti, da se bolj posveti zunanjemu okolju (R4: *»Notri samo tako, da preveri, od časa do časa, drugače pa to drugim prepusti. Za to ima pomočnico, ki je zdaj tudi v upravi, to je generalna sekretarka, ki je drugi človek v družbi. Ona je navznot, on je navzven, imata lepo razdeljeno.*«). Podobno navaja Respondent 5: *»Fokusiran sem predvsem navzven, saj je znotraj podjetja vse nekako urejeno, vse teče, kot mora.*«

Izbrana vodilna menedžerka nadalje najde razlog za usmeritev bolj navzven tudi v svojem dosedanjim kariernim fokusom (R16: *»Bolj sem usmerjena navzven. In tudi bolj me zanimajo projekti ali načrtovanje, to sem prinesla s sabo, ker sem bila več kot 25 let v razvoju, na različnih področjih, potem sem tudi ene projekte vodila, in je ta kombinacija trga, priložnosti, razvojnih rešitev, to mi je izziv.*«). Nekako je pričakovati, da je usmerjenost, povezana s kariernim fokusom vodilnega menedžerja, le-temu domača in je k njej tudi naravno usmerjen, če organizacija in situacija v notranjem in zunanjem okolju podjetja to dopušča. Vendar menedžerka opozarja na pomemben aspekt notranjega ukvarjanja z zunanjimi stvarmi: *»Zdaj kar se tiče fizično porabljenega časa s kupci, bi lahko rekla 30 % ali celo manj zunaj, neposre-*

dno. Ker znotraj, s prodajo, z razvojem, proizvodnjo, razvoj modelov za izračun ekonomike, to se potem vseeno bolj dogaja znotraj. Čisto fizičnih neposrednih stikov s kupci je potem manj, ampak vsebinsko jih je pa več.»

Odgovori intervjuvanih menedžerjev, ki so izbrali bolj izrazito naravnost navzven, dopolnjujejo obstoječo teorijo na tem področju, ki poudarja potrebo po usmerjenosti h kupcem in posvetitvi kupcem (Day in Nedungadi 1994; Narver in Slater 1990; Theodosiou in drugi 2012), povežemo pa jih lahko s prospektorji (raziskovalci), ki poudarjajo inovacije, spremembe in izkoriščanje konkurenčnih prednosti prek novih priložnosti, kot tudi reaktorji, ki sicer nimajo konsistentne strategije, vendar reagirajo na aktivnosti konkurentov in okolja (Miles in Snow 1978). V povezavi z modelom STROBE (Venkatraman 1989) lahko navzven usmerjene izbrane menedžerjev povežemo z dimenzijami agresivnosti, usmerjenosti v prihodnost in proaktivnosti. Večja naravnost menedžerjev navzven v naši raziskavi je dopolnjuje tudi raziskavo med menedžerji mikro in malih slovenskih podjetij, ki jim je najbližja tržna naravnost, sledita pa ji proizvodna in prodajna naravnost (Konič 2003).

Ravnotežna naravnost navznoter in navzven

Menedžerji, ki poudarjajo usmerjenost tako navznoter kot navzven, izpostavljajo potrebo po obvladovanju ravnotežja med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter celovitem pregledu, ki ga mora imeti vodilni menedžer nad obema okoljema.

Dinamično ravnotežje menedžerju omogoča, da deluje usklajeno in konkurenčno, kot poudarja Respondent 6: *»Eno brez drugega ne gre. Mi v bistvu respondiramo na to, kar se zunaj dogaja. Rešitev pa moraš najti pa znotraj hiše, tako da jaz tega ne bi delil, ne morem deliti. To mora biti eno dinamično ravnotežje. Nobena stvar ni samo notranja. Vsaka ima implikacijo tudi navzven.»* Omenjena naravnost ustreza tipologiji reaktorja (Miles in Snow 1978). Na tem mestu se moramo vprašati, ali je tipologija reaktorja res tista strategija, ki zaznamuje podjetja, in to ne samo v Sloveniji, kot nadalje navaja Respondent 6: *»Jaz si predstavljam, da v Sloveniji sploh ni firme, posebno mednarodno delujočih, ki bi lahko signifikantno vplivala na to, kaj se zunaj dogaja. Ampak drugače je pa tako, da pa rešitve je treba zagotavljat znotraj, upošteva vse dinamično in vsebinsko dogajanje od zunaj. V katerokoli od teh dveh smereh bi se človek preveč obrnil, ne bi mogel biti uspešen.»* To vprašanje je zelo

povezano s tematiko percepcije prihodnosti in dolgoročnega načrtovanja podjetij, kjer menedžerji zagovarjajo prednost hitre in fleksibilne strategije prilagajanja velikim, kar ustreza bolj reaktivni kot proaktivni naravnosti in celo bolj pasivni kot aktivni naravnosti (Lumpkin in Dess 1996), tipologiji konzervativnih branilcev (Miles in Snow 1978) in tržnih sledilcev (Jančič 2001). Omenjena tematika je podrobneje razdelana v poglavju 8.2 Naravnost menedžerjev v prihodnost.

Ravnotežna naravnost je po mnenju Respondenta 8 ključna vrлина predsednika uprave: *»Če hočeš biti direktor, moraš vse obvladati.«* Celovit pregled vodilnega menedžerja je pomemben tudi za Respondenta 11 (*»Na nek način sem edini, ki imam celovit pregled.«*). Celovit pregled je po našem mnenju ključni argument za ravnotežno naravnost. Vodilni menedžer ima v podjetju največjo odgovornost, sprejema najtežje odločitve in s tega vidika mora biti tudi najbolje informiran od vseh kadrov v podjetju. Celovit pregled nad dogajanjem v notranjem in zunanjem okolju mu to omogoča.

Respondent 11 nadalje navede, da se ravnotežna naravnost kaže tudi v naravi kolegijev v družbi, na katerih se obravnavajo tako teme iz notranjega kot tudi zunanjega okolja podjetja: *»To je kar uravnoteženo. Na kolegijih je poleg poročanja o internih zadevah, so tudi eks-terne zadeve. Praktično so vsi kolegiji, razen enega, postavljeni enako. To so pravzaprav vedno prodajno proizvodni, oziroma ne samo prodajno, ampak tudi komercialno, ker je tudi nabavna funkcija vključena, so bolj kot ne na tej kvaliteti. Izjema je investicijski kolegij.«* Na tem mestu se moramo vprašati, v kolikšni meri so prodajni in komercialni kolegiji res usmerjeni na trg in predvsem na zadovoljevanje potreb in želja kupcev. Tudi pri prodajni usmerjenosti se namreč lahko skriva nevarnost trženjske miopije ali kratkovidnosti (Levit 1960), kjer podjetje razmišlja namesto kupca ter se ne ukvarja več s potrebo po njihovem razumevanju.

Odgovor na vprašanje, kdo so ključni akterji na obeh straneh dinamičnega ravnotežja med usmerjenostjo navznoter in navzven, nam predstavi Respondent 13: *»Zunaj kupci, absolutno. Znotraj pa čisto vse sloni na kadrih. Jaz imam torej dve strateški funkciji, za kateri pač imam zelo roko čez, in to je strategija oziroma pomembni kupci, in kadri.«* Da so kadri ključni notranji in kupci ključni zunanji deležniki podjetja, je pomembno sporočilo, ki nakazuje na to, kam naj bodo primarno usmerjeni vodilni menedžerji – ne glede na to, ali so bolj usmerjeni navznoter ali navzven.

Ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo ugotovitve obstoječih relevantnih raziskav, in sicer da strateške naravnosti niso medsebojno izključujoče in da menedžerji lahko razvijajo več vrst strateških naravnosti naenkrat (Hagen in drugi 2012), opazen pa je tudi trend povečevanja deleža navzven usmerjenih podjetij (Keith 1960; Snoj in drugi 2004; Hagen in drugi 2012), ki je bil opazen tudi v naši raziskavi. Kljub temu je Respondent 15 izrazil mnenje, da opaža nasprotni trend, torej usmerjanja podjetij navznoter. Nasprotujoče ugotovitve predstavljajo pomembno izhodišče na nadaljnje raziskave na tem področju, ki bi odgovorile na vprašanje, kakšna je trenutna usmerjenost slovenskih podjetij in v kakšni so novejši trendi v tem kontekstu.

Nadalje lahko potrdimo velik izziv, ki ga imajo slovenska proizvodna podjetja med hkratno naravnostjo navznoter, ki se kaže v kakovosti izdelkov, ter naravnostjo navzven, ki se kaže v zadovoljevanju potreb kupcev (Gošnik in Vujica 2010). Hkratno zadovoljevanje tako notranjih in zunanjih potreb podjetja je sorodno komplementarni naravi strateške naravnosti, saj zgolj naravnost h kupcem ter tržna naravnost nista zadosten pogoj za uspešnost malih podjetij (Rojšek in Konič 2003; Konič 2003). Komplementarnost obeh polov lahko analogno povežemo z inovativno in tržno naravnostjo, ki predstavljata pomemben vzvod uspešnosti slovenskih podjetij (Bodlaj 2009), pri čemer je pri proizvodnih podjetjih bolj izražena inovativna, pri storitvenih pa bolj tržna naravnost (Milfelner 2008, 246). Naša raziskava je v tem kontekstu pokazala, da so proizvodna podjetja bolj naravnana navznoter, ni pa nujno, da so pri tem tudi inovativna.

8.1.3 Naravnost na kupce/konkurente

Proučitev naravnosti na kupce oziroma konkurente predstavlja logično sosledje raziskovanja naravnosti menedžerjev navzven. Intervjuvane menedžerje lahko v okviru tega sklopa razdelimo v tri skupine: tiste, ki so izrazito naravnani na kupce, tiste, ki so bolj naravnani na konkurente, in tiste, ki jim je pomembna ravnotežna naravnost tako na kupce kot konkurente. Deset intervjuvanih menedžerjev je izpostavilo izrazito naravnost na kupce ter manjši poudarek na analizi konkurentov. Pet menedžerjev je izpostavilo, da sicer so na prvem mestu kupci, vendar je pri njih pomembna tudi analiza konkurentov. Dva menedžerja sta poleg kupcev bolj kot konkurente izpostavila dobavitelje, pri čemer so pri enem zaradi ustaljene in standardizirane prodaje celo bolj pomembni dobavitelji kot kupci. V nadaljevanju sledi

bolj poglobljena analiza razlogov, zaradi katerih so se intervjuvani menedžerji opredelili za določeno naravnost.

Naravnost bolj h kupcem

Ključni razlog za naravnost menedžerjem h kupcem je dolgoročno zadovoljstvo kupcev, saj so kupci po njihovem mnenju predpogoj za finančno stabilnost podjetja. Slednje je skladno z znano Druckerjevo tezo, da je poslanstvo podjetja ustvarjanje kupcev in šele nato dobička (Drucker 1963). Pogoj za zadovoljstvo kupcev vidijo menedžerji v razumevanju njihovih potreb in želja, kar se lahko v polnosti doseže z graditvijo in ohranjanju dolgoročnih in dobiš – dobim odnosov s kupci. Kot eden od razlogov za usmeritev na kupce menedžerji navajajo tudi boljše poznavanje konkurence, saj jim kupci sami pogosto dajo informacijo o konkurenci. Eden od menedžerjev (Respondent 13) je kot razlog za močnejši fokus na kupce teorijo trženja oziroma trženjski splet, ki je v najbolj poznani obliki sestavljen iz prilagajanja izdelka (storitve), cene, distribucije in promocije kupcu oziroma ciljnemu trgu (Kotler 1996).

Skupina menedžerjev, naravnana h kupcem, je pričakovano prevladujoča. Vsi sicer vsaj v grobem spremljajo tudi konkurente, vendar je jasno, da imajo kupci močno prevlado (R2: *»Kupci so gotovo ključni, vseeno pa veliko delamo na tem, kaj dela naša konkurenca, v kakšni smeri se vrti.«*). Ključno za dolgoročni obstoj podjetja je po mnenju Respondenta 15 prav dolgoročno zadovoljstvo kupcev: *»Če imamo zadovoljne stranke dolgoročno, potem smo mi stabilni dolgoročno.«* Dolgoročno zadovoljstvo in graditev odnosa s kupci omenja tudi Respondent 1, ki vodi podjetje v industrijski dejavnosti na medorganizacijskem trgu: *»Glede kupcev nam je pomembno zadovoljstvo kupcev in pa spremljamo to, da postajamo vedno bolj strateški razvojni dobavitelj, da se ustvari tudi neka soodvisnost tukaj, da te rizične faktorje zmanjšujemo.«* Kupci so torej za menedžerje pomembni tudi z vidika zmanjševanja poslovnega tveganja.

Kupci so ključni deležnik podjetja in osnovni predpogoj za finančno uspešnost podjetja, kot nadalje poudarja Respondent 3: *»Konkurenco spremljamo, vemo, kaj počne, vemo, tudi kakšni so vplivi njihovih aktivnosti na kupca, ampak del naše strategije je customer relation. Naše plače plačajo kupci.«* To je kratko, a pomembno sporočilo, v katerem je zajeto vso bistvo poslovanja podjetij, in katerega bi se morali zavedati vsi zaposleni, v prvi vrsti pa vodstvo

in vodilni menedžerji. Pomen, ki ga dajejo vodilni menedžerji kupcem, se pokaže tudi v tem, koliko časa jim namenijo. Pri tem gre za resnično trženjsko, in ne zgolj prodajno usmeritev, saj je cilj spoznati potrebe in želje kupcev in zadovoljevanje le-teh umestiti v svojo strategijo. Na konkretnem primeru to ponazoril Respondent 13: *»Kot mi je včeraj en kupec rekel: Hvala, ker ste si vzel čas. Pa sem rekel, kako prosim? Če jaz nimam časa za vas kupce, ki mi dajete za mojo plačo, potem moram zamenjati službo.«* Slednje potrjujejo tudi obstoječe raziskave, ki odkrivajo, da se morajo s kupci ukvarjati tudi vodilni menedžerji, ne zgolj trženjski oddelki. Menedžerji, ki se več ukvarjajo s kupci, so bolj dovzetni za uvajanje sprememb v podjetju (Mahajan 2016).

Respondent 9 nadalje navaja, da se je s kupci potrebno ukvarjati tako iz finančnih kot tudi tržnih razlogov: *»En je že čisto finančni, da seveda problematični kupci so lahko tvoj pogreb. Drugič se moraš s svojimi kupci ukvarjati, da jih razumeš, ker kako boš nekomu prodajal, če ga ne razumeš? Ti moraš razumeti, kaj je njegova strategija, kaj so njegove potrebe, kaj je njegov business model, in potem moraš ocenit, ali se velja takemu kupcu prilagajati.«* Iz omenjene izjave lahko potegnemo pomembno sporočilo, ki se nanaša na pomen razumevanja kupcev. Vendar pa kupca težje razumemo, če z njim ne razvijamo odnosa, kot poudarja Respondent 13: *»...jaz moram imeti odnos s kupci, kupec mora vedeti, zakaj k meni pride, jaz moram njega tako dobro servisirati, da ko bo dva tehtal, bo šel k nam.«*

Izbrani menedžerji, ki poudarjajo večji fokus na kupce kot konkurente, navajajo nekatere razloge, zakaj konkurenca ne predstavlja primarnega fokusa. R 13: *»Ampak se pa preveč s konkurenti ne ukvarjamo, ker se držimo tega, da trdnjava se brani od znotraj, jaz moram imeti odnos s kupci, kupec mora vedeti, zakaj k meni pride, jaz moram njega tako dobro servisirati, da ko bo dva tehtal, bo šel k nam. Zato se raje ukvarjamo z notranjimi stvarmi, kot da bi do onemoglosti spoznavali konkurenco, če hočem biti lider, drugače bom pa samo sledilec.«* Isti respondent na tem mestu dobi asociacijo na trženjski splet, ki predstavlja bistvo prilagajanja kupcem (Kotler 1996): *»Kotler je meni kot biblija, ob vseh drugih knjigah, ki so prišle ven, je ta njegov pristop še vedno najbolj uporaben. Jaz velikokrat rečem, zakaj izumljaš vodo? Prišel si mi samo z enim P-jem, s produktom. Kje je pa še vse ostalo? Naredi do konca. Pri nas je še vedno proizvodna miselnost. In tukaj je ključ mogoče sanacij slovenskih podjetij, ki jih delajo samo s prvim P-jem.«* Hkrati predstavi pomembno dodano vrednost informacij s strani kupca, ki zadevajo konkurenco: *»Kupci ti dajo informacijo o konkurenci. Ko ti kupec stornira projekt, ugotoviš, da moja izjava, da so roki razvoja izdelka predolgi, držijo. In na*

tak način lahko preverjaš, kje si. Ker kako drugače pa hočeš ugotoviti, kaj je zares konkurenca?»

Pridobivanje informacij od konkurentov s strani kupcev se sicer zdi logičen pristop, vprašanje pa je, koliko ga v resnici podjetja in menedžerji uporabljajo. Kotler (1996) sicer navaja, da konkurenčno pozicioniranje pomeni primerjava našega podjetja s konkurenti v očeh kupcev, to je sicer povsem v skladu s tem pristopom – v očeh kupca namreč razumemo njegovo videnje konkurenčne pozicije, ki pa je pravzaprav edino pravo. Kot nas kupcev vidi v primerjavi s konkurenco, tako se namreč tudi odloči. Pri tem gre za relativni pogled na konkurenčno pozicijo, ki se lahko precej razlikuje od absolutnega pogleda, ki ga ustvari podjetje samo in ki je lahko tudi zelo subjektivno. Veliko menedžerjev in podjetij namreč oceni pozicioniranje podjetja na osnovi tega, kar oni mislijo, da kupci mislijo, pri čemer se lahko hitro pojavi nevarnost trženjske miopije (Levitt 1960) in s tem izgube pravega stika s kupci ter resničnega razumevanja njihovih potreb in želja.

Rezultati naše raziskave prispevajo pomembne kvalitativne dopolnitve k obstoječim tujim in domačim raziskavam na tem področju, predvsem z vidika razlogov usmerjenosti v kupce. Potrdimo lahko ugotovitve, da menedžerji, naravnani na kupce, predvidevajo možne reakcije kupcev, njihove tržne raziskave se osredotočajo na preference in odločanje kupcev, cene in strategije so prilagojene kupcem, prav tako merila uspešnosti (Day in Nedungadi 1994). V celoti lahko potrdimo ugotovitev raziskav, da se menedžerji bolj kot na konkurente zanesejo na to, da jim kupci povedo, kako so konkurenčni v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki (Day in Nedungadi 1994). Odgovori menedžerje v naši raziskavi so nadalje skladni z obstoječimi ugotovitvami, da naravnost h kupcem predstavlja sposobnost razumevanja podjetja z vidika kupcev z namenom kreiranja dodane vrednosti za le-te (Narver in Slater 1990) in zahteva kontinuirano raziskovanje, proaktivno usmerjenost k uresničevanju potreb in želja kupcev (Han in drugi 1998). Naši rezultati potrjujejo tudi ugotovitve obstoječe domače raziskave, da slovenska podjetja uspešnost podjetja bolj povezujejo naravnost h kupcem kot h konkurentom (Jurše in drugi 2007).

Naravnost bolj h konkurentom

Ali lahko večja usmerjenost menedžerjev na konkurente pomeni bolj uspešno strategijo kot usmerjenost na kupce? Tega ne moremo potrditi, saj nobeden od menedžerjev ni eksplicitno izjasnil, da so zanj konkurenti bolj pomembni kot kupci. Gre bolj za opredelitev med dvema skrajnostima, in sicer med neukvarjanjem s konkurenco in pretiranim ukvarjanjem s konkurenco, če pri tem iz enačbe začasno umaknemo kupce.

Dejavniki, ki po mnenju menedžerjev najbolj vplivajo na bolj izrazito usmerjenostjo na konkurente, so raznoliki, ter segajo od pozicije podjetja na trgu pa do lastniških omejitev. Spremljanje konkurence v panogi je bolj izrazito v primerih visoke stopnje konkurenčnosti panoge, pomembna pa je tudi pozicija podjetja na trgu. Podjetja, ki spadajo med sledilce, se bolj ukvarjajo s konkurenti, kot podjetja, ki imajo pozicijo tržnega vodje. Eden pomembnih razlogov za spremljanje konkurentov predstavlja pripravljenost tako na nevarnosti kot tudi priložnosti, ki jih za podjetje predstavlja prihod ali odhod določenega konkurenta s trga. V konkurentih nadalje menedžerji iščejo drugačnost, pomenijo neke vrste refleksijo lastnega podjetja, možno se je od njih učiti, lahko pa tudi graditi partnerski odnos. Konkurenti pa so manj relevantni, če podjetje posluje v multinacionalni verigi lastnika, kjer so pravila med med globalnimi igralci že dogovorjena. V nadaljevanju sledi analiza dejavnikov, ki vplivajo na usmerjenost menedžerjev na konkurente.

Pomen konkurentov je za intervjuvane menedžerje različno pomemben. Respondent 2 je tako navedel, da se je podjetje, ki ga vodi, pozicioniralo prav na osnovi sistematične analize konkurence: *»Kupci so gotovo ključni, vseeno pa veliko delamo na tem, kaj dela naša konkurenca, v kakšni smeri se vrti, in mi smo to fabriko gradili ravno na osnovi teh primerjav.«* Pri tem moramo seveda upoštevati, da tudi tukaj niso mogli ključni fokus predstavljati konkurenti - le-ti so predstavljali bolj referenčno spremenljivko – ampak predvsem potrebe in želje kupcev podjetja.

Bolj intenzivna analiza konkurence se kaže predvsem pri vodilnih menedžerjih iz zrelih panog, kot poudarja Respondent 6: *»Mi smo v panogi, ki je izrazito konkurenčna. Saj moramo iz istih žakljev potegniti plačila. Konkurenca je mogoče celo rdeča nit v naši industriji.«* V zrelih panogah so razlike med ponudniki manjše, zato je iskanje razlikovalnih prednosti, bodisi v strategiji diferenciacije bodisi v stroškovnem prvenstvu (Porter 1980) med podjetji še toliko bolj pomembno. Podjetja, ki so bolj naravnana h konkurentom, imajo bolj jasno izražene razlikovalne prednosti (Čater 2007)

Respondent 9 navaja naslednje razloge, zakaj je potrebno intenzivno analizirati konkurenco: *»Treba je čisto produktno in drugače gledati, kaj konkurenti delajo, ker marsikdaj je mogoče celo bolj pametno, da selektivno posnameš, kaj konkurent dela, ker oni imajo velike stroške razvoja in ne vem še česa, dajo na trg in če si ti hiter, si se podrajsal kar na njega. Druga stvar pa je, da sam sebe gledaš, kot neke vrste refleksija. In tukaj moraš biti relativno zelo objektivni. In tretja stvar, vidiš, ali je smiselna pot s konkurentom bolj prijateljska, ne v smislu dogovorov, ampak med konkurenti so konkurence različne. Lahko je konkurenca smrtonosna, in ta je smiselna samo takrat, ko konkurenta lahko uničiš.«* Respondent 9 je pri tem navedel tri poglede na konkurenco: primerjalni, reflektivni in odnosni. Pri prvem gre za klasično spremljanje konkurence z vidika izdelka in poslovanja, pa tudi za posnemanje konkurentov. Drugi se nanaša na refleksijo, kar je že bližje relativni primerjavi ter definiciji tržnega pozicioniranja, kjer se konkurenčna pozicija gleda skozi oči kupca (Kotler 1996). In tretji se nanaša na odnos s konkurentom, ki gre lahko v dva ekstrema: prvi je lahko zelo sodelovalni, drugi pa ostro tekmovalni.

Večina od drugih intervjuvanih menedžerjih pa ne navaja tako sistematičnega pristopa glede analize konkurence. Konkurenco analizirajo z vidika razlikovalnih prednosti (R16: *»Kupci so seveda fokus, konkumente pa spremljamo, v smislu bodimo drugačni od konkurentov. Ker če bomo drugačni, si bomo ta trg najbrž lažje ali na drug način razdelili, ne bo zdaj tiste neposredne cenovne vojne.«*) ter v okviru manjših in enostavnejših raziskav (R5: *Kar se tiče konkurence niti ne delamo benchmarkinga. Oziroma v na nivoju korporacije (v tujini) že, kjer se pojavljajo tudi drugi konkurenti, ne pa za vse trge (Slovenija je premajhen trg). Podjetje zelo močno raste, tako si ne ustvarjamo dodatnih stroškov z nekimi hudimi analizami, raziskavami benchmarkinga. Vemo, kje smo močni, kje se lahko še izboljšamo. Izvajamo sicer mystery shoppinge, delamo tudi primerjave cen, kako se spreminjajo in gibljejo gor in dol, v tem smislu torej delamo neke vrste benchmarking.«*). Takšno razmišljanje je značilno za tržne liderje, kar podjetje v lasti tuje korporacije, ki ga vodi Respondent 5, v svojem tržnem segmentu tudi je. Analiza konkurence se torej vseeno izvaja, le da je fokusirana bolj na tiste tržne komponente, za katere so v podjetju ocenili, da so ključni.

Različni vidiki naravnosti h konkurentom

Respondent 11 navaja, da se s konkurenti ukvarjajo bolj z bonitetnega vidika (*»S konkurenti se ravno ne ukvarjamo na dnevni osnovi. Imamo pa en protokol letnih preverb, od vseh konkurentov domačih pregledamo bilance in letna poročila, da vidimo, kje so in si znamo razložiti njihove trende.«*). Analiza konkurence zgolj s finančne perspektive je vseeno boljša, kot da se konkurence sploh ne analizira. Kljub temu pa ima zanemarjanje tržnih vidikov analize konkurence lahko velike posledice, na kar opozarja isti respondent: *»Zdaj je bil en primer, ki nas je pravzaprav presenetil. Pet let smo pazili enega konkurenta, ki je bil v slabi finančni kondiciji, vendar je bil ves čas stabilen. In smo se mogoče malo premalo pozanimali, kaj se z njim dogaja, potem je pa kar naenkrat zbankrotiral. Najbrž, če bi se malo bolj informirali, tudi mogoče na bankah, bi verjetno videli, da je v tistem ekonom loncu očitno nekaj vrelo in je potem pri enakih številkah naenkrat eksplodiral. In to nas je presenetilo. Gotovo bi lahko dobili več njegovega trga, če bi mi to predvideli.«* Omenjena izjava je lahko učni primer, kakšne so lahko oportunitetne izgube, če podjetje konkurentov ne spremlja dovolj, ne samo z vseh vidikov, ampak tudi kontinuirano. Da bi lahko podjetje več naredilo na področju analize konkurentov, priznava tudi Respondent 13: *»Analiz konkurentov pa delamo premalo. Ttiste 3, 4, s katerimi se srečujemo, jih poznamo, tudi preko kupcev. Sicer spremljamo, pazimo, od kje pretnje pridejo. Ampak se pa preveč s tem ne ukvarjamo, ker se držimo tega, da trdnjava se brani od znotraj.«*

Nekateri vodilni menedžerji se torej zavedajo, da analizo preslabo analizirajo. Pri tem pa – vsaj pri nekaterih menedžerjih (npr. R5, R13 in R15) – ne gre toliko za pomanjkanje časa, znanja ali sredstev, ampak bolj za miselno naravnost menedžerjev, ki je povezana s trženjskim voditeljstvom (R13: *»Zato se raje ukvarjamo z notranjimi stvarmi, kot da bi do onemoglosti spoznavali konkurenco, če hočem biti lider, drugače bom pa samo sledilec.«*). Pri tem Respondent 15 omenja celo nevarnost pretiranega ukvarjanja s konkurenco: *»... če se pretirano ukvarjaš s konkurenco, potem pride do vpliva strahu, v smislu, kaj so pa oni naredili, kaj bomo pa mi, tukaj ne moremo, in potem smo vedno bolj šibki, in potem začnemo slediti konkurenci. Jasno, da mi vemo približno, kaj konkurenca dela, ampak nikoli se ne posvečamo pretirano temu, kaj konkurenca dela, ker nas to – in tako poskušam tudi mlade vzgajat – spravi v položaj, da kar naenkrat začnemo slediti konkurenci in nismo voditelji. Jaz pa vedno in povsod poudarjam, mi moramo postati voditelji in ne sledilci.«*

Na tem mestu se pojavi vprašanje, ali lahko prešibko poznavanje konkurence oziroma njeno podcenjevanje tudi označimo za neke vrste trženjsko (Levitt 1960), ali celo konkurenč-

no miopijo. Če gledamo z vidika uspešnosti podjetja in posledične izgube kupcev, ki jo trženjska miopija prej ali slej prinese, potem je lahko odgovor da.

Nekoliko drugačno sliko gledanja na konkurenco kažejo vodilni menedžerji podjetij, ki spadajo med naravne monopoliste. Omenjena podjetja neposrednih konkurentov sicer nimajo, to pa ne pomeni, da nimajo tudi posrednih in da teh ni potrebno spremljati, na kar opozarja Respondent 8: *»Mi se v Sloveniji ne moremo z nobenim primerjati, to pomeni, da se moramo primerjati navzven. Moraš se primerjati tudi po vsebini, ne samo po dejavnosti.«* Respondent 14 navaja primer, ko eno podjetje v skupini nima konkurence, medtem ko je drugo izpostavljeno zelo močni konkurenci: *»Mi smo bolj fokusirani na komitente, medtem ko hčerinska družba pa je bolj fokusirana na konkurente. Pokrivamo teritorialno področje, ki ga imamo. Pri hčerinski družbi je pa čisto druga zgodba. Oni se borijo za tržni delež, s konkurenco, tam je pravzaprav borba kar ostra, so čisto druga pravila. Delajo analize, akcije, marketing, pa vse tisto, kar sodi zraven.«* Na reguliranih trgih je torej odnos do konkurentov drugačen, prav tako so različne razlikovalne prednosti podjetij, ki pogosto gredo čez meje dejavnosti in panog.

Drugačen odnos do konkurence je opisal tudi Respondent 10, ki vodi podjetje v lasti multinacionalke: *»Najmanj se ukvarjamo s konkurenti, ker smo vodilni – sicer spremljamo, pogledamo, ampak najmanj konkurenti, bolj pomembni so za nas dobavitelji kot kupci. Najmanj se mi ukvarjamo s ceno, ker je globalno dogovorjena. Največ se ukvarjamo s kakovostjo in delivery performance, se pravi logističnimi parametri.«* Iz slednjega lahko sklepamo, da veljajo na konkurenčnih globalnih trgih temu primerni standardi, pravila in dogovori, v okviru katerih si podjetja ne konkurirajo, kot je v tem primeru cena. Za iskanje razlikovalnih prednosti si izberejo druge attribute, povezane s kakovostjo in vrednostjo za kupca.

Odgovori izbranih menedžerjev potrjujejo ugotovitve obstoječih raziskav. Skupina intervjuvanih menedžerjev, ki je bolj usmerjena na konkurente, je bolj kot na informacije o kupcih osredotočena na informacije o konkurentih, na njihove reakcije, njihove raziskave pa se bolj osredotočajo na konkurenčne prakse in cene. Njihova okolja so visoko konkurenčna in njihove strategije so formulirane z namenom branjenja ali napadanja konkurenčnih strategij (Day in Nedungadi 1994). Naravnost k konkurentom tako odseva zmožnost podjetja, da razume kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne zmožnosti in strategije ključnih konkurentov

in ključnih potencialnih konkurentov (Narver in Slater 1990). Pri tem pa ne pomeni, da podjetja in menedžerji, ki so bolj naravnani h konkurentom, zapostavljajo naravnost h kupcem.

Naša raziskava dopolnjuje tudi ugotovitve obstoječih domačih raziskav, da je naravnost h konkurentom pomembna zaradi diferenciacije oziroma razlikovalnih prednosti podjetja v primerjavi s konkurenco (Čater 2007) in proaktivno tržno naravnostjo (Bodlaj 2009), saj se posledice nesprenmljanja konkurence lahko rezultirajo v velikih oportunitetnih stroških podjetja. Naravnost h konkurentom se v obstoječih domačih raziskavah omenja tudi v povezavi s tehnološko učinkovitostjo podjetja (Pušnik in Tajnikar 2008), diferenciacijo ponudbe (Čater 2007) in proaktivno trženjsko naravnostjo (Bodlaj 2009).

Ravnotežna naravnost h kupcem in konkurentom

Nekateri menedžerji se ne opredelijo za bolj izrazito naravnost h kupcem ali konkurentom, temveč poudarijo ravnotežno naravnost k obema. Respondent 6, ki deluje na visoko konkurenčnem trgu širokopotrošnih dobrin, tako navaja, da sta oba dejavnika soodvisna: *»Kaj je bolj pomembno, ali kupci ali konkurenti, to so umetne delitve. Na iste kupce gremo mi in naši konkurenti. Če ne bi bilo kupcev, ne bi bilo konkurentov. Če ne bi bilo konkurentov, če ne bi bilo tega modela industrije, kot je v naši industriji, verjetno tudi nas ne bi bilo.«* Isti respondent nadalje kritično ovrednoti mnenja menedžerjev, ki govorijo, da se ukvarjajo bolj s kupci kot konkurenti: *»Za neko podjetje, ki dela izdelke široke potrošnje v retailu, in lahko reče, ne bom se ukvarjal s konkurenti, gradil bom blagovno znamko do onemoglosti. Na teoretičnem nivoju lahko rečejo, da se ukvarjajo bolj s kupci kot s konkurenti, na praktičnem je pa vprašanje, če bi gradil blagovno znamko, če ne bi bilo konkurence?«* Po našem mnenju to stališče v večji meri velja v visoko konkurenčnem okolju zrelih dejavnosti in širokopotrošnih dobrin, kjer je konkurenčni boj med podjetji na najvišji ravni in je možnost strategije diferenciacije (Porter 1985) izdelkov in storitev nižja, manj pa na rastočih trgih ter medorganizacijskih trgih, kjer je možnost diferenciacije izdelkov in storitev višja. Če podamo primer podjetja, ki deluje na medorganizacijskem trgu, in ki nov izdelek razvija skupaj s kupcem, da bi se lahko čim bolje prilagodil njegovim željam in potrebam, je jasno, da je fokus podjetja na kupca večji kot na konkurente. Podobno se kažejo razlike tudi pri podjetjih v reguliranih dejavnostih v državni lasti, kjer prav tako dejavnosti ne moremo primerjati s klasično tržno, kot poudarja Respondent 12, ki vodi infrastrukturno podjetje v državni lasti: *»Gotovo je usmerjenost*

na kupce ključna. Ne govorimo pa o klasični konkurenci, kot jo poznamo iz teorije marketinga.» S konkurenti je nadalje mogoče tudi sodelovati, na kar opozori Respondent 4: »Konkurenco analiziramo toliko, da gledamo, da nam ravno kdo ven ne skoči, ampak s konkurenco, čeprav včasih izpade smešno, ampak je fino, če sodeluješ.«

Ravnotežna naravnost menedžerjev na kupce in konkurente ima podlago tudi v obstoječih raziskavah. Day in Nedungadi (1994) tako definirata skupino menedžerjev, ki je naravnana tako na kupce kot konkurente, kot tržno naravnane. Tudi Narver in Slater (1990) omenjata tri komponente trženjske naravnosti, in sicer naravnost h kupcem, naravnost h konkurentom in medfunkcionalno koordinacijo, ki se nanaša na simultano upoštevanje obeh vrst naravnosti, kar lahko povežemo z ravnotežno naravnostjo. Komplementarno naravnost k obema skupinama, torej tako h kupcem kot tudi h konkurentom, omenjajo tudi nekatere domače raziskave (Konič 2003; Rojšek in Konič 2003; Snoj in drugi 2004; Bodlaj 2007). Raziskava na vzorcu majhnih podjetij pokazala, da je večina majhnih podjetij integralno trženjsko naravnana (tako h kupcem kot konkurentom), manjši delež pa predstavljajo podjetja, ki so naravnana bodisi bolj na kupce bodisi bolj na konkurente (Rojšek in Konič (2003).

Če pogledamo na odgovore menedžerjev z nekoliko bolj kritičnega zornega kota, lahko ocenimo, da menedžerji in podjetja premalo pozornosti posvetijo analizi konkurence, kar nekateri menedžerji tudi sami priznavajo. Razlog za to vidimo v neke vrste podcenjevanju in tudi ignoriranju konkurentov, saj je – predvsem pri tržnih vodjih - prisoten strah, da ne bi ukvarjanje s konkurenti preraslo v obsedenost s konkurenti in posnemanju le-teh, kar je povezano s strategijo sledilcev. Pri tem smo soočeni s fenomenom, ki ga lahko imenujemo konkurenčna miopija – če podjetje ne pozna dobro konkurentov, težko predvidi njihovo reakcijo, kar poveča možnost za različna presenečenja s strani konkurentov in lahko negativno vpliva na tržno pozicijo in poslovno stabilnost podjetja. Konkurenčna analiza predstavlja pomembno relativno pozicioniranje podjetja v očeh kupcev, zato je nujno in potrebno, da jo podjetja izdelujejo stalno in sistematično, na kar opozarja tudi trženjska teorija (Kotler 1996).

8.1.4 Naravnost v stroškovno učinkovitost/diferenciacijo

Z naravnostjo na kupce in konkurente je nadalje povezana tudi izbira generičnih strategij (Porter 1985). Okoli tega vprašanja so si vprašani vodilni menedžerji precej enotni. Velika

večina (15) intervjuvanih menedžerjev je navedla, da je ključna generična strategija, ki jo zasledujejo, strategija diferenciacije, pri čemer pa nadzor stroškov oziroma zasledovanje minimalnih stroškov predstavlja ključno osnovo, tudi za inovacije. Zgolj en menedžer se je eksplicitno zavzel za strategijo stroškovnega prvenstva, medtem ko je eden izpostavil pomen obeh strategij: strategija stroškovnega prvenstva pride bolj v poštev pri prodajnih generičnih izdelkih, medtem ko je strategija diferenciacije boljša izbira pri novih programih. Ključne ugotovitve v povezavi z njihovo naravnostjo k strategiji diferenciacije oziroma k strategiji stroškovnega prvenstva ter dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije, so predstavljeni v nadaljevanju.

Naravnost bolj v strategijo diferenciacije

Inovativna naravnost, zasledovanje višje dodane vrednosti in posledično konkurenčnosti podjetja so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na naravnost menedžerjev na strategijo diferenciacije, z njimi pa je neposredno ali posredno povezana tudi naravnost na kupce. Menedžerji tako navajajo, da se razvoj inovativnih izdelkov in storitev dogaja zaradi kupcev in tudi v partnerstvu z njimi. Odločitev za strategijo diferenciacije se zdi tako smiselna predvsem zaradi majhnosti in nišnosti slovenskih podjetij, ki nimajo možnosti konkurirati velikim globalnim korporacijam prek izvajanja strategije stroškovnega prvenstva, torej prek konkurenčne cene. Pomemben interni dejavnik strategije diferenciacije nadalje predstavlja tudi proaktivna naravnost vodilnega menedžerja, ki naj bi se bolj kot v stroške usmerjal v razvoj novih idej, izdelkov, storitev. Na izbiro strategije pomembno vplivajo tudi lastniki, še posebej to velja za podjetja v lasti tujih multinacionalk, ter za državna podjetja, ki delujejo v regulirani dejavnosti – v obeh primeri so menedžerji soočeni z določenimi omejitvami.

Strategija diferenciacije je vodilnim menedžerjem pomembna zaradi izboljšanja inovativne naravnosti, ki ima številne pozitivne učinke na uspešnost podjetja (Antončič in drugi 2007; Bodlaj 2009) prek večje konkurenčnosti (*R6: Pri nas si dosti lažje konkurenčno pozicijo podjetje, ki je seveda nabralo vsa ta funkcionalna znanja, ki jih je sposobno povezati med seboj itd., si precej lažje zagotovi z inovativnostjo, seveda ne za ceno stroškovne neučinkovitosti.*). Respondent 1 navaja, da so inovacije tiste, v katerih iščejo dodano vrednost: *»Novih, vedno novih (izdelkov). Tako da tukaj potem iščemo dodano vrednost.«*

Na močno povezavo med strategijo diferenciacije in dodano vrednostjo opozarja tudi Respondentka 16: *»Fokusirani smo v nove izdelke z višjo dodano vrednost. Konkurenti, tudi kitajski, nas dohitevajo. In mi poskušamo biti vedno z enim korakom naprej, z eno rešitvijo, ki je pač boljša. Zavedamo se, da cenejši ne moremo biti, ampak iščemo svojo konkurenčno prednost v tem, da nudimo kupcem najboljšo podporo, tehnično podporo oziroma skupaj z njimi iščemo najboljše skupne rešitve in se zavedamo, da je to lahko samo za najvišji cenovni razred, na področju teh najnižjih pa ne moremo konkurirati.«* Respondent 13 podobno poudarja, da je strategija diferenciacije pravzaprav edina možna strategija podjetja v zreli industriji: *»Mi nimamo nobenih možnosti s strategijo stroškovnega prvenstva. Na določenih artiklih smo sicer še vedno bolj na stroških, še preveč, ampak drugače naša smer je jasna, inovativnost, ne prodajamo več kilogramov produkta, ampak rešitev, užitek pri nakupu.«* Na povezavo strategije diferenciacije s kvalitativnimi parametri, kot so kakovost, visoka dodana vrednost, ugled in lojalnost, poudarjajo tudi obstoječe raziskave (Jussani in drugi 2010; Sumer 2012).

Večjo usmeritev v strategijo diferenciacije kot v strategijo stroškovnega prvenstva je potrdila tudi raziskava na vzorcu slovenskih podjetij (Čater 2007), ki je med drugim poudarila velik pomen prilagajanja pri zadovoljevanju potreb kupcev. Naravnost na kupca tudi za nekatere menedžerje iz naše raziskave predstavlja ključni razlog za bolj izrazito naravnost na strategijo diferenciacije. Respondent 3 tako celo poudarja, da kupec določa strategijo: *»V naši industriji je trg nekako tako razdeljen, da je naš fokus ostal na customer experience. Tako da mi imamo fokus na uporabnika. In tudi nove storitve so fokusirane na uporabnika, za uporabnika. Ne zato, ker je tehnologija na voljo, ampak zato, ker jo uporabnik potrebuje.«* Ključna strategija razvoja je zadovoljevanje potreb kupcev tudi za Respondenta 2: *»Naš fokus je v tem, da mi moramo za kupca narediti cenovno primeren izdelek. In mi imamo ves razvoj usmerjen v to, da kupca zadovoljimo. In potem skupaj z njim razvijemo tisti izdelek, ki so ga oni hoteli in ki je njim odgovarjal za njihove potrebe. Zato Kitajci ne morejo nam konkurirati.«* Mnenje menedžerja potrjuje obstoječo raziskavo, ki navaja povečano tržno odzivnost kot eno od pozitivnih učinkov strategije diferenciacije (Homburg in drugi 2004),

Strategija usmeritve v diferencirane izdelke in storitve z visoko dodano vrednostjo s fokusom na kupca, kot navajajo omenjeni respondenti, se zdi logična strategija slovenskih podjetij na globalnem trgu, kjer ne morejo tekmovati pri ekonomiji obsega in strategiji stroškovnega prvenstva, lahko pa relativno enakovredno tekmujejo pri krivulji učenja, razvoju inovativnih in modificiranih izdelkov in storitev z visoko dodano vrednostjo ter fleksibilnem pril-

gajanju potrebam in željam kupcev. Slednje lahko povežemo tudi z nišno oziroma fokusirano strategijo kot posebno obliko strategije diferenciacije, ki je usmerjena v specifično ponudbo za specifično skupino kupcev, izvajajo pa jo navadno manjša podjetja, ki ne morejo razviti stroškovnega vodstva ali razlikovalnih prednosti na celotnem trgu (Porter 1980; Porter 1985).

Ne zgolj za podjetje, ampak predvsem za menedžerje je pomembno, da se namesto na krčenje stroškov fokusirajo na razvoj novih idej, na kar opozarja Respondentka 16: » *Meni se zdi skrajno neproduktivno, če se menedžer zelo usmerja v stroške. Menedžer se mora usmerjati v povečanje prihodkov, v nove ideje. Čim se začne usmerjati v stroške, se vse skupaj samo krči.*« Podobnega mnenja je tudi Respondent 9: » *Jaz strošek gledam vedno skozi dobiček. Če vidim oprijemljivost teh stroškov v novih prihodkih, v povečanju EBITDA marže, ni nujno v prvem koraku, ker ponavadi so vedno prej stroški, potem so pa pričakovanja.*«

Respondent 5 je nadalje opozoril na to, da je potrebno ločiti med novimi izdelki, inovacijami in korporativnih spremembah strategije: » *Nenehno testiramo nove ideje, ali bo to ali drugo delovalo na stranke. Nove izdelke, storitve oziroma inovacije moramo nekako ločiti. Glede novih izdelkov smo nekako leader, prvi na trgu, vedno prihajamo z nekimi novimi izdelki. Drugo je pri korporativnih spremembah strategije, to se dogaja pri glavnem menedžmentu in lastnikih (v tujini) ter gre bolj počasi. Te odločitve trajajo potem več časa.*« Za podjetja, ki predstavljajo podružnice tujih multinacionalk, je torej značilno, da se inovacije izvajajo na lokalni in bolj operativni ravni, ne pa toliko na strateški in korporativni.

Vodilni menedžerji, ki vodijo podjetja v reguliranih dejavnostih v državni lasti, pa strategijo diferenciacije razumejo nekoliko drugače. Pri tem ne gre toliko za razvoj novih izdelkov in storitev v klasičnem smislu, ampak je to vezano na večje razvojne projekte, na kar opozarja Respondent 8: » *Pri nas to niso toliko izdelki, v smislu, da bi imeli nekaj novega, nek proces razvoja, ampak gre predvsem za neke nove razvojne projekte.*« Respondent 14 tako v tem kontekstu poudarja pomen omejitev v regulirani dejavnosti, kar prav tako lahko predstavlja razlog za strategijo diferenciacije: » *Če bi to na tehtnico dal, bi rekel, da to drugo (diferenciacija) prej. Ker stroškovna učinkovitost se v neki meri pozna v pribitnih stroških na osnovno ceno, osnovna cena pa bazira na borzni ceni. Tam pa ni veliko manevrskega prostora. Bolj je poudarek na tem, da ponujaš nove izdelke in storitve, to kar prej nismo.*«

Ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo obstoječe tuje in domače raziskave na tem področju. Intervjuvani menedžerji navajajo fokus na specifične veščine in kompetence podjetja in edinstveni tržni poziciji, ki se posledično kaže v visokih cenah izdelkov in storitev in visoki dodani vrednosti za kupce, kar povečuje vstopne ovire za obstoječe in potencialne konkurente (Porter 1980). Intervjuvani menedžerji pri tem v povezavi z vstopnimi ovirami omenjajo predvsem kitajske konkurente (R2: »Zato Kitajci ne morejo nam konkurirati«). Izbrani menedžerji nadalje potrjujejo tudi druge tuje raziskave (Jussani in drugi 2010; Sumer 2012), da je poudarek strategije diferenciacije na kvalitativnih oziroma nefinančnih vrednostih, kot so kakovost, visoka dodana vrednost, ugled in lojalnost.

Naša raziskava nadalje potrjuje ugotovitve nekaterih obstoječih raziskav v povezavi s pozitivnimi učinki strategije diferenciacije, kot so pridobivanje in diseminacija novega znanja ter povečana tržna odzivnost (Homburg in drugi 2004), obstoječe raziskave (Jussani in drugi 2010; Sumer 2012) pa dopolnjuje v tem, da intervjuvani menedžerji strategijo diferenciacije povezujejo z raziskavami in razvojem ter inovativnostjo. Dodane vrednosti torej ne vidijo zgolj v bolj kakovostni in drugačni, ampak tudi bolj inovativni ponudbi.

Strategija diferenciacije pa se pri odgovorih menedžerjev iz naše raziskave močno povezuje tudi z nišno strategijo, ki se nanaša na visoko specializirano ponudbo v zadovoljevanju jasno definirane skupine kupcev s specifičnimi potrebami in povpraševanjem, izvajajo pa jo navadno manjša podjetja, ki ne morejo razviti stroškovnega vodstva ali razlikovalnih prednosti na celotnem trgu (Porter 1980; Porter 1985).

Ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo tudi raziskavo na vzorcu 225 slovenskih podjetij (Čater 2007), ki je pokazala, da se podjetja bolj usmerjajo v strategijo diferenciacije kot v strategijo stroškovnega prvenstva, kupce skušajo pritegniti predvsem z večjo prilagodljivostjo pri zadovoljevanju potreb kupcev in manj z nižjimi cenami, z vidika vpliva na uspešnost iščejo svojo konkurenčno prednost v večji meri v strategiji diferenciacije kot v strategiji stroškovnega prvenstva. Vendar pa omenjena raziskava hkrati kaže, da so tudi podjetja s hkratno konkurenčno prednostjo v ceni in diferenciaciji finančno uspešnejša od podjetij s konkurenčno prednostjo v le eni izmed obeh oblik. Slednje lahko povežemo tudi s kvalitativno raziskavo, da majo podjetja v Sloveniji težave pri odločitvi, katero strategijo zasledovati. Obe strategiji, strategija stroškovnega prvenstva in strategija diferenciacije, sta za slovenska podjetja približno enako pomembni, kar pa ne vodi k razlikovanju od konkurentov (Jančič 1990).

Dopolnitev ugotovitev naše raziskave k obstoječim domačim raziskavam vidimo tudi v povezavi z inovativno naravnostjo podjetij. Le-ta ima po navedbah avtorjev številne pozitivne učinke na uspešnost podjetja (Antončič in drugi 2007; Bodlaj 2009).

Naravnost bolj v strategijo stroškovnega prvenstva

V povezavi s strategijo stroškovnega prvenstva menedžerji poudarjajo, da pravilen nadzor stroškov predstavlja osnovo tudi za strategijo diferenciacije. Pri tem je potrebno poudariti, da izbrani vodilni menedžerji povezujejo ali celo enačijo strategijo stroškovnega prvenstva z nadzorom stroškov, kar s teoretičnega vidika ne drži, saj gre pri nadzoru stroškov bolj za absolutno kategorijo, medtem ko gre pri strategiji stroškovnega prvenstva za relativno (primerjalno s konkurenti) stroškovno učinkovitost.

Ključni dejavniki, ki jih menedžerji navajajo pri bolj izraziti usmerjenosti v nadzor stroškov kot v strategijo diferenciacije, so v največji meri vezani na zrelost panoge, generičnost izdelkov ter s tem povezano cenovno konkurenčnost na trgu, kjer je bolj kot diferenciacija izdelkov pomembna njihova cena. Na takih trgih pretirano poudarjanje diferenciacije izdelka lahko pri kupcih vzbuja celo nezaupanje, navaja eden od intervjuvanih menedžerjev. Nadalje so prisotne tudi omejitve s strani lastnikov, multinacionalnih družb, ki omogočajo iskanje dodane vrednosti zgolj skozi tehnološko aplikacijo novih izdelkov, ne pa tudi skozi njihovo tržno diferenciacijo.

Strategija stroškovnega prvenstva je po mnenju nekaterih menedžerjev lahko zelo uporabna tam, kjer se dodano vrednost išče skozi tehnološki proces izdelave določenega izdelka, kar velja predvsem za industrijska podjetja, in še specifično za tista, pri katerih strategijo določa lastnik (tuja multinacionalka), kot navaja Respondent 10: *»Mi ne razvijamo sami novih izdelkov, ampak delamo predvsem na tehnološki ali procesni aplikaciji tega izdelka, kar pomeni, da tudi dodano vrednost iščemo skozi tehnološki proces izdelave tega izdelka. Vrednostni pretok je pri nas od začetka do konca in ta vrednostni pretok materiala ima svoje parametre, ki jih spremljamo, dejansko je to naša možnost vplivanja na dodano vrednost.«*

Nadalje se kaže smiselno uporabe strategije stroškovnega prvenstva tam, kjer trg še ni dovolj zrel, da bi primerno upošteval dodano vrednost izdelku ali storitvi, ampak prevlada

predvsem ali izključno cenovni vidik. A tudi tam se išče konkurenčno prednost v strategiji diferenciacije, kot poudarja Respondent 7: *»Na našem trgu je več kot 90 % poslov odvisnih od cene. Najnižja cena zmaga. Ni pomembna izboljšava izdelka ali storitve, tudi če je prilagojeno kupcu, stranki. Vendar se trg vseeno spreminja, po korakih. Predvsem se borimo za stranke, poskušamo spreminjati razmišljanje, poudarjamo koristi. Fokus je tako seveda na inovacijah.«* Po drugi strani pa Respondent 11 vidi prav v zreli industriji priložnost za strategijo stroškovnega prvenstva: *»Stroškovna učinkovitost je gotovo v ospredju zaradi zrele industrije, zaradi generičnih proizvodov.«* Po njegovem lahko poskus diferenciacije pri generičnih izdelkih pri kupcih vzbudi nezaupanje, zato je strategija diferenciacije tukaj celo nezaželena: *»Pri generičnem izdelku ni kaj dosti za inovirati, mogoče malo pakiranje modificiraš, lahko enih par lastnosti produkta s uravnavaš. Ampak to je tako rekoč nezaželeno. Ker ljudje doživljajo produkt kot neko generično stvar, pretirano poudarjanje neke novitete lahko zbudi nezaupanje...«* S tega vidika je sicer strategija stroškovnega prvenstva lahko bolj upravičena, vendar pa je po našem mnenju določena mera diferenciranja ponudbe tudi na trgu generičnih izdelkov potrebna, če želi podjetje izpostaviti svojo razlikovalno prednost v primerjavi s konkurenti v očeh kupcev, kot uči teorija trženja.

Odgovori vodilnih menedžerjev, ki so se opredelili bolj za strategijo stroškovnega prvenstva, kažejo na to, da le-to povezujejo predvsem z nadzorom stroškov, in to bolj v absolutnem kot relativnem smislu. Ne gre torej toliko za zmožnost proizvajati in prodajati z nižjimi stroški v primerjavi s konkurenti in usmeritev ter usmeritev v kupce, ki imajo osnovne, manj sofisticirane potrebe in zahtevajo poceni in nizkocenovne izdelke in storitve (Porter 1980; Porter 1985; Miller in Friesen 1986), ampak bolj za osnovni nadzor stroškov, da podjetje posluje z dobičkom. V tem kontekstu obstoječe domače raziskave kažejo, da razlog za neuspešnost slovenskih podjetij v veliki meri leži prav v šibki stroškovni učinkovitosti podjetij, ki se kaže v neprimernem spletu produkcijskih dejavnikov glede na prodajno ceno (Pušnik in Tajnikar 2008). Pri tem pa ne gre več za absolutni, ampak tudi relativni nadzor stroškov, saj je prodajna cena v veliki meri odvisna od konkurenčne pozicije podjetja na trgu.

Odgovori izbranih menedžerjev so nadalje skladni tudi z ugotovitvami nekaterih slovenskih raziskav, ki odkrivajo težave slovenskih podjetij pri odločanju za eno dominantno strategijo (Jančič 1990). Intervjuvani menedžerji se res prvinsko raje odločijo za strategijo diferenciacije, vendar v isti sapi omenijo tudi to, da je nadzor stroškov pogoj tudi za strategijo dife-

renciacije. Gre za neke vrste razmišljanje tipa »oboje je potrebno.« Odgovori le redkih intervjuvanih menedžerjev govorijo o zelo čisti strategiji.

8.1.5. Naravnost v nove izdelke/nove trge

Strategija razvoja podjetja (Ansoff 1965) predstavlja naslednji sklop, ki smo ga uvrstili v področje strateške naravnosti menedžerjev. Menedžerje s tega vidika lahko razdelimo v tri skupine, in sicer tiste, ki so naravnani bolj v razvoj novih izdelkov, tiste, ki so naravnani bolj v razvoj novih trgov, ter tiste, ki so približno ravnotežno naravnani tako na razvoj novih izdelkov kot novih trgov (strategija diverzifikacije). Devet intervjuvanih menedžerjev se je glede razvoja poslovanja opredelilo za strategijo diverzifikacije, torej kombinacijo razvoja izdelka in razvoja trga. Šest menedžerjev je navedlo, da se bolj osredotočajo na razvoj izdelka, zgolj eden pa je navedel, da je za podjetje, ki ga vodi, bolj pomemben razvoj trga. Eden od menedžerjev ni izbral nobene od obstoječih opcij, kar ustreza strategiji tržne penetracije. Ključne ugotovitve so predstavljene v nadaljevanju.

Naravnost bolj v razvoj novih izdelkov

Ključni dejavniki, zaradi katerih menedžerji izberejo raje strategijo razvoja novih izdelkov kot strategijo razvoja novih trgov, so visoke investicije, ki so povezane s širitvijo na nove trge v kapitalsko intenzivnih dejavnostih, s čimer je povezana tudi nizka stopnja podpore države in bank pri internationalizaciji podjetja. Nadalje so razlogi za manj intenzivno naravnost na razvoj novih trgov lahko tudi že dosežena prisotnost na ključnih trgih, strateška usmeritev na pokrivanje slovenskega trga ter omejitve, vezane na regulirane dejavnosti, ki ne dovoljujejo širitve v tujino. Pomemben dejavnik izbire omenjene strategije predstavlja tudi usmeritev na kupca, za katerega se razvijajo novi izdelki in storitve.

Eden ključnih razlogov za naravnost menedžerjev in podjetij bolj v razvoj novih izdelkov kot novih trgov so velike investicije v kapitalsko intenzivnih panogah, ki so potrebne za razvoj novih trgov, ter težko obvladovanje velikega števila trgov glede na velikost podjetja, na kar opozarja Respondent 2: »Jaz mislim, da zadnje čase postaja bolj pomemben razvoj proizvoda kot pa samo širjenje trgov. Za fabriko je pomemben ta del tukaj, zato ker ugotovili

smo nekaj – če se mi hočemo drugam širiti, potem moramo tam fabriko postaviti. Za sistem je mogoče dobro, za ljudi je slabše, ker obvladovati vse to skupaj je težko.» Usmeritev v širitev novih izdelkov v primerjavi s razvojem novih trgov je torej za kapitalsko bolj intenzivna podjetja na prvi pogled bolj ugodna rešitev, ko govorimo o neposrednih investicijah v tuji državi. Kljub temu obstajajo tudi vmesne rešitve, kot so izvoz prek partnerskega podjetja, ustanovitev podružnice ali nakup obstoječega podjetja v tujini. A za vse to slovenska podjetja potrebujejo tudi podporo države in bank, česar je po mnenju istega respondenta premalo: *»Nismo še tako veliki, da bi lahko to tako delali, predvsem pa nimamo države zadaj. Za to morajo biti zadaj banke, za to mora biti vse, cel sistem mora biti zadaj. Če mi hočemo iti zdaj tja, jaz ne morem iti k ameriški banki ali francoski banki, pa reči, gospodje, mi bi radi tam financirali to proizvodnjo, ker potem te bo on prvi vprašal, dragi gospod,, prvo moram videti, če ni interes naših podjetij tam, šele potem bomo videli. Ko smo v tujini kupovali podjetje, smo šli na banko v francoski lasti, tam pa je imelo tudi interes francosko podjetje. In potem sem jaz vprašal, zdaj kdo bo imel prednost tam, ali bo imel oni Francoz, ali mi. So rekli, saj to ni ravno tako, ampak na koncu se je izcimilo, da bo imel pa Francoz prednost. Saj je logično.*» Slednje je pomembna ugotovitev tudi z vidika privatizacije slovenskih bank – če banke, kot navaja omenjeni respondent, res dajejo prednost svojim, nacionalnim korporacijam, potem se lahko vprašamo, kaj vse lahko izgubimo na področju internacionalizacije slovenskih podjetij, če vse največje banke privatiziramo.

Nadaljnji razlog za bolj izrazito usmeritev v razvoj izdelkov v primerjavi z razvojem trgov predstavlja tudi narava dejavnosti, ki je prvič, teritorialno pogojena, in drugič, zaradi različnih regulativ ne dopušča širitve na tuje trge, kot razloži Respondent 14: *»Trenutno smo fokusirani bolj na izdelek, ker za širitev čez mejo nimamo prostih rok.*» V tem primeru gre za primer menedžerja, ki vodi podjetje v državni lastni, ki deluje v regulirani dejavnosti ter je s tega vidika omejeno na slovenski trg. Po drugi strani isti respondent opozarja, da je trg v Sloveniji omejen, predvsem zaradi zvestobe kupcev regionalnim ponudnikom storitev: *»V Sloveniji pa je težko se kakorkoli širiti, ker so ljudje, to smo že ugotavljali skozi akcije, skozi analizo, dokaj verni kupci. Nekdo, ki je doma na Gorenjskem, kupuje od gorenjskega ponudnika po defaultu.*»

Respondent 6 je kot razlog osredotočenja na nove izdelke podal že realizirano prisotnost podjetja na večini trgov, kar je značilnost zrele industrije in bolj kot ne globalno naravnanih podjetij: *»Mi smo na toliko trgih prisotni, da težko govorimo o vstopu na nove trge. Število*

trgov je omejeno, tako geografsko, po segmentih in tako naprej. Ta perpetum izdelkov, trgi so na daljici, izdelki so pa na poltraku, ker prihajajo novi in novi. Zaradi tega se ukvarjamo bolj z izdelki.» S takim stališčem se lahko pohvalijo zgolj redka podjetja, ki so na večini mednarodnih trgih tako ali drugače prisotna. Tukaj sicer gre za večji fokus na razvoju izdelkov, vendar spet v kombinaciji s trgi, saj so potrebe po izdelkih na različnih trgih različne.

Ključen je razvoj izdelka, novi trgi pa lahko predstavljajo kvečjemu stranski produkt pri razvoju novih izdelkov, nadalje navaja Respondent 3: *»Novi produkti so fokus. Dejstvo je, da so se nam vmes tudi novi trgi odprli. Ampak vedno so bolj produkti in iz tega mogoče kdaj po nesreči se kak trg sam po sebi odpre.»* Pri tej izjavi se nam pojavi vprašanje, ali je to, da se trg odpre po nesreči, res stvar naključja, ali pa gre bolj za strateško naravnano fleksibilno in v veliki meri tudi intuitivno strategijo vodstva. S to oceno – da gre za strategijo – se lahko strinjamo, če upoštevamo, da se v praksi dogajajo tudi obratni procesi: ko se neko podjetje odpravi na nov trg, tam odkrije novo potrebo, iz česar razvije nov izdelek, ki zadovolji ne samo dotičnega, ampak tudi druge trge. Gre torej za neke vrste soodvisnost obeh strategij.

Pomemben element naravnosti na razvoj novih izdelkov v primerjavi z razvojem novih trgov nadalje predstavljajo kupci, kot poudarja Respondent 12, ki vodi infrastrukturno podjetje v državni lasti: *»Večja teža je v izpopolnjevanju obstoječe storitve oziroma bi lahko rekel novih storitev, ker mi smo fokus tudi prestavili bolj na končnega uporabnika. Rekel bi, da je naš fokus bolj namenjen uporabniku ali kupcu storitev.»* Strategija je v tem primeru vezana na zadovoljevanje potreb obstoječih kupcev bolj kot iskanje novih kupcev v smislu novih trgov. Podobna stališča smo srečali že pri sklopu, ki se ukvarja z generičnimi strategijami – fokus na kupca je tam prav tako razlog za izbiro strategije diferenciacije.

Ugotovitve naše raziskave, ki v večji meri odkrivajo naravnost menedžerjev v razvoj novih izdelkov in storitev, lahko povežemo s slovenskimi raziskavami s področja inovativne naravnosti podjetij ter povezave le-te z uspešnostjo podjetja (Antončič in drugi 2007; Milfelner 2008; Bodlaj 2009).

Razvoj novih izdelkov in storitev apriori pozitivno vpliva na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali podjetje poleg tega razvija tudi nove trge. Vendar pa, kot ugotavljajo obstoječe raziskave, lahko podjetja, ki razvijajo tudi nove trge, lahko veliko naučijo in na ta način povečajo

svojo konkurenčnost (Kostevc 2009), izboljšajo produktivnost (Damijan in drugi 2009) in svojo globalno naravnost (Jurše in drugi 2007).

Naravnost bolj v razvoj novih trgov

Dejavniki, ki so bistveni pri odločitvi za strategijo razvoja novih trgov, so v največji meri vezani na kompetence podjetja, potrebnih za širitev (kapitalske, tehnične, kadrovske), na potencialne, ki jih prinašajo novi trgi, ter na zmanjšanje poslovnega tveganja, ko se le-to porazdeli na večje število trgov. Menedžerji nadalje omenijo programe, ki so specifično razviti za tuje trge, ter omejitve, vezane na strategijo lastnika. Dopuščajo tudi možnost, da se kakšen nov trg odpre »po nesreči«, kot stranski produkt razvoja izdelka.

Izbrani menedžerji, ki so bolj naravnani v razvoj novih trgov, poudarjajo predvsem zasičenost obstoječih trgov ter pomen potenciala, ki ga novi trgi ponujajo, kot navaja Respondent 7: *»Večji poudarek je na razvoju trgov, na katerih lahko rastemo in kjer vidimo potencial. Lahko so to nove države ali nove regije.«* Vendar pa morajo biti strategija vstopa na nove trge premišljena in mora imeti sinergične učinke, na kar opozarja Respondent 4: *»...kjer imamo dobro znanje, imamo priložnost, ko se znamo povezovati, zato se zdaj povezujemo kar dosti, z drugimi, takimi, da imamo skupni nastop, da smo močnejši.«* Novi trgi se lahko odprejo tudi »po nesreči«, kot poudarja Respondent 3: *»Dejstvo je, da so se nam vmes tudi novi trgi odprli. Ampak vedno so bolj produkti in iz tega mogoče kdaj po nesreči se kak trg sam po sebi odpre«* Tovrstna oblika naravnosti je bolj značilna predvsem za tiste izbrane menedžerje, ki delujejo v kapitalsko manj intenzivnih panogah, za določeno specifično ponudbo ter za izdelke, ki jih razvijajo skupaj s kupci v tujini.

Odgovori menedžerjev delno potrjujejo obstoječo študijo razvoja slovenskih podjetij (Lahovnik 2011). Le-ta je pokazala, da največji delež velikih slovenskih podjetij, vključenih v vzorec, sicer uporablja strategijo razvoja novih izdelkov za nove trge (strategija diverzifikacije), ki pa ji sledi strategija razvoja trga, medtem ko je strategija razvoja izdelkov in storitev prisotna v manjši meri.

Da je naravnost na razvoj novih trgov v primerjavi z razvojem novih izdelkov za slovenska podjetja bolj uspešna strategija – torej ravno nasprotno z ugotovitvami naše raziskave

– so potrdile tudi druge raziskave v slovenskem prostoru. Stopnja internacionalizacije pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Ciszewska-Mlinarič in Mlinarič 2010), produktivnost podjetja pa narašča glede na število trgov, na katerih nastopa (Damjan in drugi 2007). Najpomembnejšo dodano vrednost vstopanja na nove trge pa vidimo v procesu učenja, s čimer si podjetja povečajo svojo konkurenčnost (Kostevc 2009), pa tudi produktivnost (Damijan in drugi 2009) in globalno naravnost (Jurše in drugi 2007). Pri tem pa enega od razlogov za manjšo naravnost na tuje trge v primerjavi z razvojem izdelkov najdemo tudi v majhnosti Slovenije, njeni pretekli dogovorni ekonomiji in drugih nacionalno specifičnih dejavnikih (Šuštar 2003). Tako majhnost Slovenije kot tudi drugi specifični dejavniki, kot je podporno okolje in šibka podpora države, so bili v naši raziskavi pogosto omenjeni kot omejitve podjetij pri procesu internacionalizacije.

Ravnatežna naravnost v razvoj novih izdelkov in novih trgov (strategija diverzifikacije)

Intervjuvani menedžerji so se sicer v večini opredelili za kombinacijo obeh ključnih strategij, torej strategije razvoja izdelkov in strategije razvoja trgov, ali strategijo diverzifikacije. Menedžerji, ki so izrazili velik pomen obojega, torej tako razvoja izdelkov kot trgov, hkrati navajajo potrebo po kombiniranju obeh strategij, kot npr. navaja Respondent 1: *»Različno, oboje. Diferenciacija normalno, je najcenejša. Diverzifikacija je že malo težja, novi trgi novi izdelki je pa še težja. Ampak dejansko na vseh treh področjih glede na vložke potem kombiniramo to strategijo. Vse tri strategije iščemo.«*

Razvoj izdelka in razvoj trga sta med seboj neočljivo povezana, nadalje opozarja Respondentka 16: *»Izdelki so povezani s trgi. Gradimo nove izdelke, se pa odpirajo tudi novi trgi. Tudi za izdelek je potrebno oceniti potencial na trgu, če je potencial na trgu, potem razviješ nek izdelek in potem so potrebne te interakcije, da je res za trg, ker mi smo res usmerjeni, oziroma je vsa naša proizvodnja prirejena na kožo kupcev.«* Ključni razlogi za kombinacijo strategij tičijo v zasičenosti trgov (R13: *»Mi z obstoječimi izdelki moramo razviti nova tržišča, ker so obstoječa zasičena. Z novimi produkti osvajamo pa čisto druge segmente, ki so pa zdaj še v pripravi.«*), iskanju novih možnosti za rast (R16: *»Mi smo na tem trgu dosegli nek maksimum in je lahko strategija, ta, da obdržimo ta delež, ampak če pa hočemo rasti, pa moramo razvijati nove izdelke, kot tudi nove trge.«*), pa tudi zmanjševanja poslovnega tveganja (R15: *»Mi moram hkrati razvijati nove trge in hkrati moramo razvijati nove storitve, ker se*

stvari zelo hitro spreminjajo in moramo tako delovati. Moj koncept je, da mora imeti firma vedno več virov prihodkov, zaradi zmanjšanja poslovnega tveganja, zaradi tega moramo tudi razmišljati o novih storitvah, na poslovnih modelih, ki nam bodo omogočili dolgoročni posel. Če se pa preveč koncentriramo na en produkt, pa imamo zelo veliko tveganje. Naredili bomo nekaj super, ampak čez 5 let pa ne bo več zanimiv.« Razmišljanja menedžerjev na tem mestu lahko povežemo s stališči Respondenta 3, ki je govoril o fokusu na strategijo razvoja izdelkov, pri čemer se včasih po nesreči odpre nov trg – tudi tam lahko rečemo, da gre za neko vrsto kombinacije obeh strategij.

Kombinacijo razvoja izdelka in razvoja trga Respondent 8, ki vodi podjetje iz regulirane dejavnosti, povezuje z razvojem novih tehnologij in programov: »Razvoj trgov si predstavljamo tisti klasičen, ko ti prodajaš zobno pasto. Pri nas pa razvoj trgov pomeni, da razvijamo skupaj s sosednjimi iz svoje branže. To so pri nas razvoji produktov. Ampak ne gre za nekaj, kar bi lahko v roke prijel. Gre bolj za optimizacijo s pomočjo nekih programskih rešitev.« Podjetja iz reguliranih dejavnosti je težko primerjati s podjetji, ki delujejo na klasičnem trgu, kar je razvidno tudi iz drugih odgovorov menedžerjev, ki vodijo tovrstna podjetja. Kljub temu je možno poiskati nekatere skupne točke, hkrati pa različnost pristopov prispeva nova spoznanja na tem področju.

Kombinacija obeh strategij je nadalje lahko vezana tudi na življenjski cikel programov v podjetju oziroma na stopnjo zrelosti izdelkov, na kar opozarja Respondent 11: »Tukaj v tem generičnem delu sploh o novih trgih ne moremo govoriti, ker je strateška opredelitev – ta program obstaja izključno zaradi slovenskega trga. Pri novih programih pa je razvoj novih trgov v ospredju.« Če ima torej podjetje izdelke in storitve v različnih ciklih njihove življenjske dobe, je nadvse smiselno in tudi potrebno, da pri izbiri strategije upošteva tudi ta dejavnik.

Respondent 10, ki vodi podružnico tuje multinacionalke, je navedel, da sami ne uporabljajo nobene od strategij, ampak zgolj sledijo strategiji lastnika: »Mi ne razvijamo trgov, ker je naša grupacija globalna organizacija in tudi razvoj izdelka je globalne narave, dejansko se mi s tem ne ukvarjamo. Strategija je že opredeljena na globalnem nivoju in mi zgolj sledimo tistemu, kako se razvija strategija trgov ali strategija izdelkov v grupaciji.« Podobno navaja tudi Respondent 5, ki vodi podjetje v tuji lasti: »Glede tega, torej razvoja novih linij, pa tudi širjenja na nove trge, se odločajo na sedežu v podjetja v tujini. Tam imajo poseben oddelek za

analize.» Da podjetje na tem področju nima lastne strategije, ampak le-to določa tuji lastnik, je pomembno sporočilo. Po eni strani to predstavlja določeno garancijo in varnost glede prihodnjega poslovanja, po drugi strani pa je to omejitev, ki podjetju omogoča svobodo izbire zgolj znotraj omejenih okvirov, ki jih postavi lastnik.

Rezultati naše raziskave potrjujejo, da se menedžerji odločajo za več vrst strategij rasti, kot jih je opredelil že Ansoff (1965), pri čemer večina uporabi kombinacijo obeh strategij. Pri odločitvi glede tega, ali ima večjo vlogo razvoj izdelkov in storitev ali razvoj trgov, pa je večina menedžerjev izbrala prvo možnost, torej razvoj izdelkov in storitev, in to predvsem zaradi večje zahtevnosti osvajanja novih trgov, ki zahteva več finančnih, trženjskih in kadrovskih resursov.

Ovire, s katerimi se slovenska podjetja soočajo pri širjenju na nove trge, so sicer zelo relevantna, od pomanjkanja kapitala in resursov pa do podpore države in bank pri procesu internacionalizacije. Tveganje je torej za podjetja in menedžerje manjše, če se osredotočijo raje na razvoj izdelkov in storitev na že obstoječih trgih. Kljub temu imamo veliko podjetij, tudi tistih, ki jih vodijo nekateri menedžerji iz naše raziskave, ki uspešno poslujejo na številnih tujih trgih. Le-ta dokazujejo, da širitev na tuje trge pozitivno vpliva na uspešnost (Ciszewska-Mlinarič in Mlinarič 2010), produktivnost (Danjan in drugi 2007) in globalno naravnost podjetja (Jurše in drugi 2007), prednost teh podjetij pa se še posebej kaže v procesu učenja, ki jih prinaša soočenje z drugimi državami, ekonomijami in kulturami (Kostevc 2009).

8.1.6 Naravnost na finančne/tržne cilje

Poglavje o strateški naravnosti menedžerjev zaključujemo z analizo njihove usmeritve v finančne in tržne cilje podjetja. Menedžerji lahko v tem sklopu razdelimo v tri skupine, in sicer bolj naravnane k finančnim ciljem, bolj naravnane k tržnim ciljem, ter ravnatežno naravnane. Pri tem je sedem intervjuvanih menedžerjev izpostavilo večjo usmerjenost v finančne cilje, zgolj trije pa so dali večjo prioriteto tržnim ciljem. Kar sedem vprašanih menedžerjev je pri tem navedlo, da morajo biti cilji uravnoteženi, pri čemer se ni opredelilo za nobenega od polov. Bistvene ugotovitve, vključno z dejavniki, so predstavljeni v nadaljevanju.

Naravnost bolj k finančnim ciljem

Ključni dejavniki, ki določajo bolj izrazito usmerjenost menedžerjev k finančnim ciljem, predstavljajo oprijemljivost rezultatov, potreba po finančni stabilnosti in poravnavi finančnih obveznosti ter zadovoljstvo interesov lastnikov, kar vključuje primeren donos na kapital. Menedžerji nadalje omenjajo potrebo po generiranju denarja za razvoj (investicije), bolj v finančne cilje pa so nekateri menedžerji usmerjeni tudi zaradi narave dejavnosti (v zreli dejavnosti je fokus na finančne cilje večji, kot je navedel eden od menedžerjev) in organizacije podjetja (porazdelitev področij v skupini oziroma upravi). Menedžerji obenem kritično poudarjajo, da so finančni cilji bolj kratkoročni, če niso povezani tudi z nefinančnimi cilji.

Menedžerji, ki poudarjajo ključen vpliv finančnih ciljev na uspešnost podjetja, so bolj osredotočeni na finančno dobičkonosnost. Respondent 6 tako poudarja finančno uspešnost kot ključni pogoj uspešnosti podjetja: *»Če bi se bilo treba opredeliti, kaj je res pomembno, pa ne na dolgi rok, ampak tukaj in zdaj, so tangible results, torej bottom line, torej kar je pod črto. Če ni prodaje, ni profita. Ampak prodaja brez profita je neuspeh. Fokus je tako vseeno na bottom line, na profitabilnosti.«* Respondent 10 pri tem tudi navede, kateri finančni parametri poleg dobička so najpomembnejši: *»Pri nas so finančni parametri pomembnejši. Prodaja, prihodki od prodaje, dobiček, parametri, ki so pač pomembni za poslovanje, tudi denarni tok.«* Velik pomen denarnega toka poudarja tudi Respondent 4: *»Nam je izredno važen denarni tok. Ta nam je izredno važen, ker ne maramo, da ne bi kje zaškripalo, da ne bi prišli v kakšno tako pozicijo, da bi bili od drugih odvisni, ker bi se morali potem s tem ukvarjat. Zato se s tem denarnim tokom veliko ukvarjamo, še posebej v tej plačilni nedisciplini, pa v tem krču. Tako da ta denarni tok je važen.«* Primerno velik denarni tok je po mnenju Respondenta 4 pomemben za zadovoljitev finančnih interesov tako zaposlenih kot tudi lastnikov, pa tudi za razvojne aktivnosti podjetja: *»Jasno, da je važen tudi tisti uspeh. Mi moramo dati na koncu tudi delničarjem, poleg tega, da so plače v redu, še delničarjem tisto dividendo. Mora pa tudi nekaj denarja nekje biti, kolikor imamo neko oceno, za razvoj.«* Pomen maksimizacije denarnega toka, povezanega z oplajanjem kapitala in zadovoljevanjem lastnikov, nadalje poudarja tudi Respondent 9: *»V ospredju so projekti, kjer je mogoče naresti veliko dodano vrednost, to pa je maksimizacija denarnega toka. To pa je pogojeno s prihodki. Večje prihodke kot imaš, večja je možnost, da boš imel tudi večjo EBITDA¹¹, samo vprašanje je, s čim te prihodke*

¹¹ EBITDA je kratica za angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization in pomeni dobiček pred obrestmi, davki, odpisi in amortizacijo.

ustvarjaš. Ker sem menedžer, sem tam, kjer verjamem, in tja tudi investiram denar. In to je zelo povezano s tem, da želim imeti ustrezen donos na kapital. Pustimo, kakšen kapital je, lahko je privaten kapital, lahko je državni kapital, lahko je združen kapital, ampak ta kapital mora biti in ta kapital se mora oplajati. Vsi moramo torej delati na oplajanju kapitala na družbeno etični odgovoren način in vsak malo sklede tukaj pristavi. Moji cilji so tako vedno povezani z maksimizacijo denarnega toka in učinkom tudi na lastnike. Če lastniki niso zadovoljni, kdo me je pa najel? In če še sam zinvestiram, kako bom sam sebe gledal?«

Večji fokus večine izbranih menedžerjev na finančne rezultate je sicer pričakovan, saj se po teh finančnih kazalcih meri ne zgolj uspeh, podjetja, ampak tudi uspeh vodstva in vodilnega menedžerja. Kljub temu, da menedžerji - kot bomo videli v nadaljevanju - izpostavljajo tudi pomen tržnih in drugih nefinančnih kriterijev uspešnosti, pa imajo še vedno vodilno vlogo oprijemljivi finančni rezultati.

V podjetjih, kjer je dejavnost regulirana s strani države, se finančni vidik vrednoti drugače, na kar opozarja Respondent 14: *»Finančni vidik je pomemben, ni pa toliko dobičkonosnost v ospredju, cene so v domeni države, tako da je tam bolj poudarek na stroškovni učinkovitosti.«* Menedžerji omenjenih podjetij se torej soočajo s različnimi omejitvami, znotraj katerih pa morajo vseeno ustvarjati primerno dodano vrednost.

Rezultati naše raziskave so konsistentni z obstoječo literaturo, ki finančne vidike povezuje predvsem z rastjo prodaje, donosnostjo sredstev, dobičkonosnostjo, gibanjem denarnega toka in drugimi finančnimi kazalniki (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Gonzales-Benito in Gonzalez-Benito 2005; Milfelner 2008). Nadalje odgovori menedžerjev potrjujejo tudi nekatere slovenske raziskave na področju merjenja uspešnosti, ki so pokazale vodilno vlogo finančnih meril uspešnosti v primerjavi z nefinančnimi, čeprav pravijo, da pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Marc in drugi 2010; Peljhan in drugi 2010). V velikih slovenskih podjetjih pri pojmovanju in spremljanju uspešnosti poslovanja prevladujejo računovodski kazalci, čeprav se menedžerji zavedajo, da finančni kazalci ne omogočajo celovitega pregleda nad uspešnostjo (Rejc 2002). Menedžerji se zavedajo pomena nefinančnih kazalcev, vendar ključna merila uspešnosti še vedno predstavljajo finančni kazalci, kot so prihodek, rast dobička, likvidnost in nadzor stroškov (Marc in drugi 2010). Slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce

(Peljhan in drugi 2010). Kljub različnim poskusom, da bi finančne in nefinančne kazalnike uravnotežili (npr. Kaplan in Norton 2000), pa v praksi vidimo, da do velikih premikov na tem področju še ni prišlo.

Naravnost bolj k tržnim ciljem

Ključni dejavnik pri usmeritvi k tržnim ciljem predstavlja usmeritev k trgu, kupcem, in k zadovoljevanju njihovih potreb in želja. Dolgoročno zadovoljstvo kupcev je pogoj za finančno stabilnost podjetja, poudarjajo menedžerji. Tržni cilji so za menedžerje tudi bolj dolgoročne narave kot finančni.

Menedžerji v povezavi s tržnimi cilji poudarjajo, da je pomembno izhajati iz trga, kot npr. navaja Respondent 4: *»Jasno pa je, da če bi samo spremljal ta denarni tok, pa samo to gledal, ne boš nič naredil. Moraš toliko zaslužiti iz trga. Zato je ta tržna situacija jedro.«* Tržni cilji so povezani s finančnimi ter osredotočeni predvsem na dodano vrednost, kot poudarja Respondent 3: *»Mi tržne cilje tudi oblikujemo s finančnim vzvodom zadaj. Tržni cilji so že oblikovani tako, da vključujejo finančne podatke.«* Respondent 12 pri tem izpostavi povezavo tržnih ciljev s kupci: *»Verjetno bolj v kupce, ker ti ustvarjajo dodano vrednost in finančne efekte, ki se pa potem merijo v številkah.«* Z njim se strinja tudi Respondent 15, ki poudari dolgoročni pomen take strateške usmeritve: *Definitivno tržnim. Mi smo se vsega lotili z namenom, da bo ta zadeva profitabilna. Nikoli pa nismo šli v nekaj s ciljem, da bomo imeli samo profit, ampak s ciljem, da bomo s tem povečevali tudi svoj prihodek, da bomo povečevali tržni delež in da bo profit nastal kot stranski produkt tega dejstva. Ker če imamo zadovoljne stranke dolgoročno, potem smo mi stabilni dolgoročno.«*

Rezultati naše raziskave dopolnjujejo obstoječo literaturo, ki tržne vidike povezuje predvsem s tržnim položajem, zvestobo kupcem, obsegom prodaje in tržnimi deleži (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Gonzales-Benito in Gonzalez-Benito 2005; Milfelner 2008). Pri tržnih ciljih se izbrani menedžerji ponovno fokusirajo predvsem na kupce, ki predstavljajo pogoj tudi za finančne rezultate. Slednje je skladno z znano Druckerjevo tezo, da je poslanstvo podjetja ustvarjanje kupca in šele nato dobička (Drucker 1963).

V raziskavah, ki so bile izvedene v Sloveniji, so bila nefinančna merila, kot so zadovoljstvo kupcev, odnosi z dobavitelji, inovativna naravnost in organizacijsko učenje, ocenjena kot manj pomembna (Marc in drugi 2010). Slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Peljhan in drugi 2010). Na tem mestu se moramo vprašati, ali so izbrani menedžerji pri fokusiranju na tržne cilje res iskreni, ali pa gre zgolj za družbeno zaželeno stališče. Če so odgovori glede tržnih ciljev zgolj družbeno zaželeni, ne pa tudi v praksi realizirani, potem lažje razumemo neke vrste protislovje v raziskavi med velikimi slovenskimi podjetji (Marc in drugi 2010), ki je po eni strani odkrila, da kar 68 odstotkov podjetja iz vzorca uporablja Uravnotežen sistem kazalnikov ali drugo obliko integriranega sistema merjenja uspešnosti, hkrati pa podjetja odkrito preferirajo finančne kazalnike uspešnosti v primerjavi z nefinančnimi. Podobno protislovje se kaže v drugi raziskavi, ki je pokazala, da slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Peljhan in drugi 2010).

Uravnotežena naravnost med finančnimi in tržnimi cilji

Ključni dejavnik, ki vpliva na ravnatežno naravnost med finančnimi in tržnimi cilji, je obvladovanje ravnatežja ter celovit pregled nad obema vrstama ciljev. Dejavnik lahko povežemo tudi z ravnatežjem med notranjim in zunanjim okoljem podjetja, za katerega so se zavzeli nekateri menedžerji v okviru analize naravnosti v notranje in zunanje okolje podjetja.

Respondent 2 opozarja na soodvisnost ciljev, tako finančnih in tržnih kot tudi drugih: »Če nimate prodaje, kaj vam pomagajo finance in vse ostalo, ne gre. Če nimate financ, ne morete prodajati. Če nimate proizvodnega dela urejenega, če nimate kakovostnega proizvoda, super marketing, ne pomaga nič. Če nimate kadrov, prav tako. In tu mi grešimo, nič ni bolj pomembno, vse je pomembno.« Mnenje Respondenta 2 lahko povežemo s spletom uravnoteženih finančnih in nefinančnih ciljev, kot ga opredeli uravnoteženi sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000).

Odločitev glede prioritete ciljev je pogosto odvisna od pozicije programa, pri čemer lahko podjetje v okviru enega programa zasleduje bolj finančne, v okviru drugega pa bolj tržne cilje, kot poudarja Respondent 11: *»Mi delujemo pretežno na zrelih trgih. In ko delujemo na zrelih trgih, dajemo večji poudarek finančnim ciljem.«* Slednje omenjeni respondent nadalje podkrepi tudi z argumentom, da se na zrelih trgih spremembe večje spremembe dogajajo redko in počasi: *»Vendar pa dinamika v takih firmah, za katere bi jaz rekel statistične, pa delujejo na zrelih trgih, to je takšna dinamika, da če pogledate, kaj se je spremenilo v zadnjih 10 letih letih, lahko rečem, da znam že vsako številko na pamet, ker je v bistvu vse enako. Pustimo zdaj kakšno leto 5 % gor ali 5 % dol, ampak trendi so zelo počasni in tukaj lahko samo z akvizicijami zrasteš.«* Opredelitev statističnih firm je nova, razumemo pa jo kot oceno za podjetja v zrelih dejavnostih z bolj generičnimi kot diferenciranimi izdelki in storitvami, kjer možnosti za kakšne velike premike ni.

Izbrani menedžerji nadalje poudarjajo velik pomen uravnoteženosti obeh vrst ciljev, tako finančnih kot tržnih. Respondentka 16 tako poudarja: *»Nasploh sem mnenja, da morajo biti cilji uravnoteženi. Tako z vidika trga, notranjih funkcij, lastniki, lokalno okolje, da res iščemo tukaj eno ravnotežje. Včasih je časovno lahko poudarek na kakšnem drugem področju bolj, vendar težimo k uravnoteženemu delovanju. Finančni dobiček je pogoj za to, da podjetje lahko funkcionira. Ampak, zato ker smo dolgoročno usmerjeni, vlagamo ogromno v razvoj. Če bi bili kratkoročno usmerjeni, bi rekli dobiček, kaj bo čez 5 let, nas pa več ne zanima. In kupci so pa pogoj za to oziroma rast prodaje je pogoj za to, da lahko delaš dobiček. In vlaganje v razvoj je pogoj, da boš čez 5 let delal dobiček.«* Naj finančni in tržni cilji delujejo v sosledju, navaja tudi Respondent 13: *»Zame so finančni rezultati ali kazalci posledica in rezultat. Mi nimamo rezultatov narejenih na ta način, da – seveda je na koncu v bilanci toliko dobička in EBITDA in tako naprej – ampak to je bolj posledica. Mi gremo bolj iz strategije, kje želimo biti, kje bomo povečali deleže, seveda kakšne povprečne cene želimo tam dosegati, kakšen servis nudimo temu kupcu, in potem iz tega ven pade, koliko je prometa, koliko so kapacitete in stroji zasedeni in kakšen je na koncu rezultat v smislu dobička.«* Podobnega mnenja je tudi Respondent 1, ki opozori tudi na bolj kratkotrajno naravo finančnih rezultatov v primerjavi s tržnimi in drugimi: *»Finančni rezultati so bolj kratkotrajni. Lahko jih za eno leto dve narediš zelo dobro, potem se podre. Če pa skombiniraš s tržnimi deleži in pozicijo v verigi, kjer si, višje kot greš, dodani vrednosti, kompleksnosti, to pa skupaj s financami da neko vrednost dolgoročno, kar smo zapisali za podjetje.«* Odgovori omenjenih menedžerjev ponovno potrju-

jejo Druckerjevo tezo, da je glavno poslanstvo podjetja v prvi vrsti ustvarjanje kupcev, dobiček pa pomeni zgolj posledico uspešnosti podjetja na tem področju (Drucker 1967)

Drugi cilji poleg finančnih in tržnih

Menedžerji nadalje omenjajo tudi druge cilje poleg finančnih in tržnih, med katere spadajo proizvodni, kadrovski in drugi cilji, not navaja npr. Respondent 1: *»Normalno, poleg teh trdih, čistih finančnih kazalnikov, so pri nas, ki smo proizvodno podjetje, zelo pomembni tisti, ki so vezani na proizvodnjo. Potem kar je izredno pomembno pri nas, kar spremljamo, je tudi zadovoljstvo zaposlenih, imamo vprašalnike, odnosi s svetom delavcem, sindikati, z vsemi, tudi lokalno skupnostjo, tudi to je pomembno, in zelo redno spremljamo tudi customer satisfaction, to že 20 let in tukaj poskušamo izboljševati naše performance. To je en kup teh kazalnikov, ki so še mehkejši. Torej finančni najbolj trdni, potem gre proizvodnja, potem gremo na tržne, človeške itd. Vse to spremljamo in poskušamo z vprašalniki držati konstantno kontrolo, da vemo, kam gremo.«* Na velik pomen mehkejših ciljev nadalje opozarja tudi Respondent 13: *»Ampak jaz ne poudarjam preveč tega dela, ker po drugi strani imamo mi še druge cilje, in preko njih pa pelješ do teh, da so tudi finančni cilji pokriti. Smo še vedno tržna ekonomija in lastnika imamo. Prvo pa je, da začnemo z zadovoljnimi zaposlenimi, z absentizmom, z bolniškami, s številom nadur, na koncu s cilji z HRM področja, ki samo zrcalijo, kakšno situacijo imaš. Si v zadovoljstvu, si v Zlati niti finalu ali nisi, skratka cel kup stvari, ki ti na koncu dajo sliko, da ugotoviš, v kakšni situaciji je firma, ali so ljudje vključeni, se čutijo spoštovane, so zadovoljni, so motivirani, da bodo dosegli te cilje, ki smo si jih zadali. Mi se s tem tudi veliko ukvarjamo, zato tista polovica. In imamo cel kup programom za to. Mislim, da če hudo poudarjaš samo finančne cilje, potem jih nikoli ne dosežeš. Tukaj je vedno soodvisnost.«*

Mnenja in stališča menedžerjev glede uravnoveženosti finančnih in tržnih ciljev lahko povežemo s teoretičnimi pristopi z vidika integracije finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, med katerimi se vedno bolj uveljavlja uravnoveženi sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000). Iz obstoječe raziskave na naših tleh je razvidno, da večina velikih slovenskih podjetij uporablja uravnovežen sistem kazalnikov ali drugo obliko integriranega sistema (Marc in drugi 2010). Vendar pa druga raziskava na naših tleh nasprotno ugotavlja, da slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, da podjetja spremljajo uspešnost poslovanja na nesistematičen način ter da zgolj manjši

del analiziranih podjetij uporablja uravnoteženi izkaz poslovanja ali katerega od ostalih celovitih sistemov spremljanja uspešnosti poslovanja (Peljhan in drugi 2010).

Pri nekaterih vodilnih menedžerjih je opazen tudi prehod od finančnih bolj k tržnim ciljem, kot navaja Respondent 7: *»Tukaj precej spreminjamo strategijo. Smo še vedno zelo fokusirani na finančne cilje in to tudi najbolj nadziramo. Finančna poročila zasedajo največ prostora. Vendar se spreminjamo, bolj v smeri trga, kaj lahko naredimo na trgu, kje lahko rastemo, delamo analize na tem področju.«* To je zelo pomembno sporočilo, ki nakazuje trend večje usmeritve menedžerjev v nefinančne kazalnike. Bolj zaskrbljujoče pa so lahko ugotovitve prej omenjene raziskave (Peljhan in drugi 2010), ki se nanašajo na trend uporabe finančnih in nefinančnih kazalnikov. Avtorji namreč ugotavljajo, da v slovenskih podjetjih ni zaznati porasta uporabe nefinančnih kazalcev, hkrati pa se je celo zmanjšal pomen kazalcev, ki predstavljajo vidik učenja in rasti.

Menedžerji torej več govorijo o tržnih in drugih ciljih, kot pa jih v praksi upoštevajo, kar lahko navežemo tudi na ugotovitve naše raziskave. Gre za družbeno zaželene odgovore, ki jih deležniki ter javnosti želijo slišati, in ki sporočajo, da poslanstvo podjetja ni vezano zgolj na finančne kazalnike in doseganje dobička, ampak na širše delovanje v ekosistemu, kjer je prisotno. Tudi obstoječe raziskave ugotavljajo, menedžerji pogosto prilagajajo retoriko različnim skupinam deležnikom in v določenem trenutku bolj izpostavijo ene vrste ciljev, v drugem druge (Marais 2012)

V realnosti pa je pogosto tako, da so menedžerji ocenjevani zgolj na podlagi finančnih rezultatov, kar je logična posledica njihove močnejše usmerjenosti na finančne kazalce. Na roko nefinančnih kazalnikov gotovo ni šla tudi gospodarska kriza, ki je pozornost menedžerjev in podjetij še bolj usmerila k številkam ter začela krčiti predvsem tiste »nepotrebne« stroške, ki so povezani z nefinančnimi učinki, pa naj gre za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ali družbeno odgovorne aktivnosti podjetja.

Če bi želeli, da se menedžerji tudi v praksi bolj osredotočijo na nefinančne kazalnike, bi se moralo spremeniti tudi njihovo ocenjevanje s strani lastnikov, pri čemer bi se morali upoštevati tudi nefinančni rezultati. Do takrat pa težko pričakujemo spremembe na tem področju.

8.1.7 Strateška naravnost menedžerjev: sklepne misli

V tem poglavju smo predstavili mnenja in stališča menedžerjev z vidika njihove strateške naravnosti glede na šest sklopov, opredeljene v teoretičnih izhodiščih. Analiza procesa dela menedžerja je dala odgovor na vprašanje, katerim aktivnostim intervjuvani menedžerji posvečajo največ časa in energije. Analiza naravnosti menedžerjev v notranje oziroma zunanje okolje podjetja je odkrila številne relevantne razloge, zakaj so menedžerji bolj naravnani navznoter in zakaj bolj navzven. Pri tem imajo pri naravnosti navzven večjo vlogo kupci v primerjavi s konkurenti – z le-timi se menedžerji ukvarjajo relativno manj časa. Prav tako sta bolj izraziti usmerjenosti menedžerjev v strategijo diferenciacije in v razvoj novih izdelkov v primerjavi s strategijo stroškovnega prvenstva in razvojem novih trgov. Pri ciljnih prednjačijo finančni cilji v primerjavi s tržnimi, kljub temu, da menedžerji v veliki meri poudarjajo soodvisnost obeh vrst ciljev.

Poleg različnih smeri strateške naravnosti menedžerjev je nadalje povezan tudi njihov odnos menedžerjev do prihodnosti. Pri nekaterih tematikah - bolj izrazito npr. pri analizi mnenj in stališč do razvoja novih izdelkov in novih trgov - se deloma že dotaknemo pogleda menedžerjev na prihodnost. Bolj eksplicitno analizo odnosa menedžerjev do prihodnosti obravnavamo v naslednjem poglavju.

8.2 Naravnost menedžerjev v prihodnost

Analiza mnenj in stališč intervjuvanih menedžerjev v povezavi z njihovo naravnostjo v prihodnost predstavlja vsebinsko sosledje analizi njihove strateške naravnosti. V tem poglavju je analiza percepcije prihodnosti menedžerjev predstavljena v okviru treh vsebinskih sklopov, skladno s teoretičnimi izhodišči. Najprej je predstavljena analiza v povezavi z dolžino čarovnega horizonta, pri kateri nas je zanimalo, kako daleč naprej menedžerji in podjetja, ki jih vodijo, načrtujejo poslovanje podjetja. Sledi analiza mnenji in stališč menedžerjev v povezavi s povezanostjo dolžine časovnega horizonta načrtovanja in uspešnosti podjetja. Tretji sklop analize predstavlja analiza odnosa menedžerjev do bolj kompleksne oblike analiziranja prihodnosti, kot jo razume koncept scenarijske analize..

8.2.1 Dolžina časovnega horizonta

V povezavi s tem, kako daleč naprej načrtujejo poslovanje podjetja, ki ga vodijo, je večina (12) intervjuvanih menedžerjev povedala, da zasledujejo operativni načrt od enega do treh let, medtem ko se strateški načrt pripravlja za 5 let naprej, kar je najbolj pogosto tudi mandat uprave. V to skupino smo vključili tudi dva intervjuvana menedžerja, ki sta opredelila 4 in 6 letno obdobje, za katerega v podjetju delajo strateški načrt. Menedžerji iz te skupine pravijo, da sami razmišljajo dalje od tega, nekje do 10 let naprej. Pri tem nekoliko izstopajo vodilni menedžerji infrastrukturnih družb, ki morajo zaradi zakonodaje načrtovati tudi do 30 let naprej. Druga skupina, ki jo sestavljajo trije intervjuvani menedžerji, je navedla, da znaša horizont za operativni načrt 3 leta, kar je več, pa so zgolj usmeritve. Menedžerji iz te skupine so si enotni, da je triletno obdobje tisto, za katero je mogoče dobiti relevantne podatke.

Dva vodilna menedžerja sta pri opredelitvi časovnega horizonta nekoliko izstopala, in to vsak v svoji smeri. Eden od njiju je opredelil znatno krajši časovni načrt poslovanja, in sicer 6 mesecev, kar pa ne velja za načrtovanje večjih investicij (pri le-teh je časovni horizont tudi 10 ali 20 let). Drugi je po drugi strani opredelil, da znaša razvojni načrt podjetja 10 let, pri čemer je tudi to podjetje med tistimi, ki so zaradi narave dejavnosti zavezane zakonodaji, tako slovenski kot tudi evropski.

Naravnost na daljši časovni horizont

Dejavniki, ki najbolj vplivajo na naravnost menedžerjev na daljši časovni horizont, so zavezanost strateškemu načrtu (5 let), dolžina mandata uprave, usklajenost z lastniki in (medorganijskimi) kupci ter nacionalna in evropska zakonodaja, na katero so vezana podjetja v reguliranih infrastrukturnih dejavnostih. Za bolj dolgoročno načrtovanje poslovanja se menedžerji nadalje odločajo zaradi izboljšanja konkurenčnosti podjetja, nakupa določenih pravic in načrtovanja dolgoročnih investicij. Zelo pomemben dejavnik dolgoročni usmeritvi predstavlja tudi angažiranje vodstva, da podpre tovrstne aktivnosti v podjetju.

Menedžerji, usmerjeni v časovni horizont, dolg pet do deset let, kot ključne razloge za to navajajo zavezanost strateškemu načrtu in mandatu uprave. Respondent 4 tako navaja: »Strateški načrt je tempiran za eno leto, sicer pa so neke osnovne usmeritve nastavljene do 2020.

To je šlo takole, da na 5 let je uprava in za 5 let se vedno nekako pričakuje, da se pripravi, kaj se bo v teh petih letih nekje naredilo, to je dosti pragmatično. Vemo, v katero smer gremo, kam bomo razvijali, drugače pa operativno, bolj natančno tempiramo bolj na eno leto naprej, na te periode gremo.» Podobnega mnenja sta tudi Respondent 1, ki vodi proizvodno podjetje (*»Nekje do 10 let si zastavim ta horizont. 5 letno je tako v načrtih in nekje imamo vizijo tudi informativno do 2020 imamo podatke in izračune. Nekje za dekada.«*) in Respondent 3, ki vodi storitveno podjetje (*»Operativni horizont je 4 leta, strateški horizont je 2020, 8 let recimo, ko smo ga nastavili, pa nismo letnice spreminjali, ampak to je nekaj, kar je še sprejemljivo za razmišljat. Čez strateški horizont pa niti ne gremo.«*). Skeptičnost do načrtovanja, daljšega od 5 let, pokaže tudi Respondent 10, ki vodi proizvodno podjetje v lasti tuje multinacionalke: *»5 let. Strategija je opredeljena v letošnjem letu, nekje marec april, do 2019. In naslednje leto marca, aprila bomo imeli 2020. To je usklajeno z lastnikom, tudi z ostalimi podjetji, mi smo na nek način lahko povezani kot kupec – prodajalec, usklajeno tudi z zunanjim svetom, v smislu tega, da imamo neke napovedi, da vemo, kaj se dogaja, in na podlagi tega definiramo in kar precej konkretno razdelamo strategijo. To je tudi moj fokus. Če bi me zdaj vprašali, kaj bo 2020, 2021, je to imaginarno zame. Ne, da ni pomembno, ampak za danes plus 5 let vemo, kje bomo, kaj bomo počeli, koliko bomo počeli, koliko bomo imeli česa, koliko bomo investirali, to je razdelano. Vse ostalo je pač želja, videnje, diskusija, ki pa ni nikjer opredeljena v smislu tega, da bi imeli konkretne številke.«* Tudi če podjetje formalnega strateškega dokumenta nima sprejetega, se zasledujejo cilji, postavljeni na 5 let naprej, kot navaja Respondent 11: *»Dokumenta strateškega formalnega sploh nimamo. Cilje pa imamo postavljene na 5 let. Če me vprašate, kako naj ta firma čez 10 let zgleda, bi vam povedal, kaj si predstavljam, ampak to je pa res že en tak envision, ki pa ni še nič konkretno. Recimo za 5 let pa imamo, nimamo izdelanih formalnih planov, vendar pa imamo izdelane finančne plane in plane investicij, pa na investicijah neke prioritete postavljene.«*

Specifiko pri tem predstavljajo nacionalne infrastrukturne družbe, ki imajo svoje poslovanje vezano na evropsko zakonodajo in morajo načrtovati tudi do 30 let naprej, kot npr. poudarja Respondent 12. *»Na področju razvojne infrastrukture so ti cikli 30 letni. Ravno kar se piše 30 letni program razvoja te infrastrukture, kar se pa tiče nekih poslovnih načrtov, strateških načrtov, so pa ti omejeni na neko srednjeročno obdobje 5 let. Tudi sam nekako gledam 5 let naprej.«* Podobno navaja tudi Respondent 8: *»Za 5 let. In tudi kazalnike imamo nastavljene za 5 let. Jaz postavim končni cilj. In končni cilj pomeni en rezultat iz kazalnika. In potem vidim, kje sem. Mi moramo drugače po evropski zakonodaji do 2050 delati načrte. Pri nas,*

kjer je relativno stabilno okolje, nekje do 3 leta so precej sigurni podatki. Do 5 let so recimo uporabljivi podatki. Od tukaj pa delamo samo eno stvar: prognoze, kaj bo s proizvodnjo, kaj bo s porabo, in na podlagi tega izdelujemo 10 letne razvojne načrte.» Isti respondent nadalje obrazloži tudi povezavo med kratkoročnim, srednjeročnim in dolgoročnim načrtovanjem v podjetju, ki ga vodi: »Mi imamo utečeno enoletno, troletno, petletno popolno planiranje, torej 5 let te strategije, katera je potem osnova za te 3 in 1 letne, enkrat na leto imamo strateško konferenco, kjer gremo vse skozi, sprejmemo tudi kakšne spremembe, če so recimo odmiki nekega okolja ali znotraj taki, da je cilj nerealen, potem 10 let na te razvojne in indikativne na te 30 letne, to je pa vezano na evropsko zakonodajo. V okviru tega pa so potem podplani, od kadrovskega in podobnih.«

Povezavo med fazami načrtovanja zelo sistematično obrazloži tudi Respondent 15: *»Na letnih konferencah vedno predvidevamo 3 leta naprej konkretne številke. Jasno, da se to vsako leto spreminja, ampak za 3 leta, eno leto pa konkretno. Za eno leto naprej so čisto konkretne priložnosti, na katerih bomo delali, za 3 leta naprej pa v katero smer se bomo usmerjali. Tako da če govorimo o fazah, eno leto konkretno, tri leta s številkami, vnaprej se jaz pa itak stalno razmišljam o tem, kako bo firma funkcionirala, tudi ko mene več ne bo tukaj.«* Izkušnje z načrtovanjem s pomočjo triad nam posreduje tudi Respondentka 16, ki vodi proizvodno podjetje: *»Mi smo prej takole gledali, v začetku 3, potem smo šli na 5 let, lani smo pa pogledali malo za naprej in malo za nazaj triade, tako da smo si ene cilje postavili, tudi številčne, po programih, po ljudeh, po produktivnosti, za dvakrat po 3 leta.«* Hkrati pa ista respondentka tudi opozori: *»Ker če to prepogosto delaš, potem to tudi ni učinkovito. Torej horizont je nekako 6 let naprej, tudi jaz sama razmišljam v teh okvirih.«* Menedžerji v naši raziskavi sicer pogosto omenjajo spreminjanje, prenavljanje in dopolnjevanje strateškega načrta, vendar je Respondentka 16 prva, ki je opozorila na to, da lahko njegovo prepogosto spreminjanje vpliva tudi na manjšo učinkovitost.

Respondent 15 nadalje obrazloži, kako je pomembno, da podjetje vzpostavi neko formalno strukturo, ki se ukvarja z bolj dolgoročnimi idejami: *»Eno enoto, ki bi se ukvarjala izključno in samo z idejami, ki prihajajo znotraj in izven firme, in te ideje se morajo razvit znotraj tega do prototipa, in do prezentacije prototipa, in če govorimo o tem, jaz pojma nimam, kakšne ideje bodo, ampak enostavno vzpostaviš en generator enih idej in verjameš, da bo iz tega nekaj prišlo. Ampak to je tisto, za kar ne moremo reči, ali je to 1, 3, 5 ali 10 let. To je eno torišče nečesa, kar firma mora imeti, da iz tega nekaj nastane. Ker če firma tega nima, se firma ukvarja z dnevnimi operativnimi stvarmi in nikoli nima časa razmisliti o nemogočih*

stvarah.» Razmišljanje Respondenta 15, ki vodi družinsko podjetje, nam poda pomembno informacijo o tem, kako si podjetje lahko na sistematičen ustvari strateško skupino, ki se bo ukvarjala s prihodnostjo. Tak pristop je že bližji konceptu scenarijske analize (npr. Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003), ki se ukvarja s proučevanjem možnih alternativnih scenarijev prihodnosti okolja podjetja.

Dolgoročno načrtovanje, daljše od 10 let, je pri nekaterih podjetjih vezano tudi na nakup določenih pravic, kot navaja Respondent 3: *»Mi smo sicer kupili pravice za naslednjih 15 let, tako da smo letos posegli v ta timeframe, smo ga postavili na 2030, ampak to z nekim trasiranjem, v smislu ta zemlja je naša do 2030. Kaj se bo pa takrat v zadnji 5-ih letih dogajalo, mislim pa da si noben ne zna predstavljati.*» Podobno v tem kontekstu razmišlja tudi Respondent 6: *»Strategijo imamo sformulirano do leta 2018, gledamo pa nekje na leto 2025. Mi razvijamo izdelke in tehnologije, ki bodo prišli na trg leta 2025 ali kasneje. Predvsem zaradi te poudarjene konkurenčnosti. Pri nas je tako malo kot pri zlatokopih. Ti moraš imeti parcelo, in seveda delat na njej. Ampak če nimaš zgodaj parcele, potem ti jo drugi zasedejo.*»

Iz odgovorov izbranih menedžerjev lahko potegnemo več ugotovitev. Prvič, obstaja nek splošno veljaven časovni horizont, in sicer 5 let, ki je vezan na mandat uprave. Kar je več kot 5 let, so bolj usmeritve, pri čemer nekateri izbrani vodilni menedžerji navajajo, da sami razmišljajo tudi 10 let naprej. Rezultati se delno ujemajo z ugotovitvami obstoječih raziskav, da se dolgoročni horizonti načrtovanja prodaje gibljejo od enega leta do petih let in naprej, večina podjetij pa pripravlja napovedi na letni ravni (Winklhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Jain 2007). Časovni horizont dolgoročnega načrtovanja proučevanih podjetij pa je znatno krajši od nekaterih raziskav podjetij v tujini (Winklhofer in drugi 1996). Rezultati so nadalje skladni z ugotovitvami nekaterih obstoječih raziskav, da ima pomemben vpliv na časovni horizont napovedovanja tip dejavnosti, v kateri nastopa podjetje (Winklhofer in drugi 1996), in da proizvodna podjetja napovedujejo v daljšem časovnem horizontu kot storitvena (Kahn 2002). V naši raziskavi so menedžerji, ki vodijo proizvodna podjetja, ki predstavljajo pomembne dobavitelje zahodnoevropski industriji, pokazali usmeritev na nekoliko daljši časovni horizont. Pri tem lahko rečemo, da gre, prvič, za prilagajanje tujim naročnikom, in drugič, tudi za učenje od njih.

Naravnost na krajši časovni horizont

Krajši časovni horizonti (1, 2 ali 3 leta) so bolj operativne narave, a za menedžerje v tej skupini bolj pomembni kot daljši. Le-ti namreč poudarjajo velik pomen kratkoročnega načrtovanja, fleksibilnosti podjetja in hitrega prilagajanja spremenjenim pogojem na trgu. Večina omenjenih menedžerjev si je enotnih, da znaša obdobje, za katero je mogoče pridobiti uporabne in oprijemljive podatke, okvirno tri leta, operativni načrt pa je omejen na eno leto. Razlogi, zaradi katerih so menedžerji bolj naklonjeni kratkoročnemu načrtovanju poslovanja, so nepredvidljivost poslovnega okolja, nezmožnost empirične obdelave podatkov za daljše obdobje, problematičnost slovenskega okolja ter labilni in kapitalsko šibki lastniki

Po mnenju Respondenta 2 se bo časovni horizont z vidika odločanja celo bolj skrajševal kot podaljševal: *»Za nas ni smiselno, za nas se bo to odločanje bolj krčilo na manj let, ker boš lahko sorazmerno hitro stvari postavil, potem pa silil v tisto smer. Svet je strašno nepredvidljiv, vendar moraš pa imeti vsaj za enih 10 let naprej neki fokus, kaj bi rad dosegel.«* Eden od razlogov za načrtovanje v okviru krajšega časovnega horizonta je omejena dostopnost podatkov, kot poudarja Respondent 9: *»Jaz več kot v 3 letne projekcije ne verjamem. Imaš sicer neko prepričanje, kam bo svet šel, ampak tega ne moreš empirično obdelovati. Če gledamo tehnično, so 3 letne projekcije prave. Eno leto je, kar moramo narest. Drugo leto je naš plan, tretje leto je še na meji, več je že sanjanje. 5 letni plani, kot jih delajo nekateri, to se mi zdi brez veze.«* Dvome v oprijemljivost tovrstnih napovedi izraža tudi Respondent 13: *»Mi imamo zdaj projekcijo do 2018. Po mojih izkušnjah vidim, da je oprijemljivo in da lahko slediš, je obdobje 2 do 3 let za dovolj detajlno planiranje. Medtem ko za kaj več, sploh če je firma v zelo dinamičnem razvoju, je pa bolj usmeritev. Ker ne vem, kam nas bo zapeljalo. Ampak odločitev pa je, da vem, kaj hočem.«*

Za izbrane menedžerje je pomembno tudi prilagajanje strateškega načrta, ki je lahko bolj kratkoročno (kvartalno) ali bolj dolgoročno (2 letno) naravnano. Respondent 2 tako opozarja na pomen rednega prilagajanja strategije: *»Na daljši rok je pa tako, da ko vi postavite neko strategijo, vi še ne veste – vsaj v takšnem poslu, kot pri nas – ali bo to uresničljivo ali ne bo. Tudi ne veste, ali bo tehnično uresničljivo, ali bo ekonomsko uresničljivo, bilo kaj se lahko podre. In zato mi potem strategijo čez 2 leti spet prilagodimo. Mi bomo zdaj že veliko spremenili v tej strategiji in drugo leto jo bomo drugače spet nastavili. Verjetno tisti končni cilji bodo kar isti, ampak kako dosegati te strategije, kako tukaj notri priti, to pa se bo zelo spremenilo, in se že spreminja. To se nam je obrestovalo in to smo vsa ta leta delali in vedno smo*

cilje dosegli.« Respondentka 16 pove, da strategijo spreminjajo vsake dve leti: *»S tem da to vsake 2 leti številke postavimo, na vsake 2 leti pa samo pogledamo in rečemo, ali so te usmeritve, ki smo jih lani postavili, še prave.«*, podobno navaja tudi Respondent 6: *»Imamo strateški dokument, ki je zapisan za 2018, delamo pa na stvareh za 2025. Ampak mi ta strateški dokument vsake dve leti osvežimo, lahko rečemo korigiramo, ali pa ekstrapoliramo za naslednji dve leti.«* Respondent 10 navaja letno (*»Vsako leto naredimo analizo za leto nazaj, pogledamo strategijo 2014 – 2019, 2013 - 2018, naredimo primerjavo, kje smo. Iz tistega potem tudi vidimo, ali smo prav usmerjeni, gremo v pravo smer, ali se nam zgodi že v letu dveh kompletno ena druga situacija. Potem to prilagajamo.«*), Respondent 13 pa kvartalno spremljanje strategije (*»Mi smo takoj po tisti bazni sanaciji imeli prvo delavnico za strategijo. Potem smo imeli čez 2 leti popravek, da smo videli, kako daleč smo. Potem je to en dokument, nadzorni svet ga potrdi, je pa treba enkrat na leto preveriti formalno, ker primerja se to vsebinsko najmanj na kvartalni ravni, kako se stvari izpolnjujemo.«*), kot tudi Respondent 8: *»In potem strategijo spremljamo kvartalno. In kvartalno se računajo tudi BSC¹²ji.«*

Respondent 9 je pri tem opozoril tudi na specifičnost nacionalnega okolja, ki ni spodbudno za dolgoročno načrtovanje: *»Slovensko okolje je tako problematično, da so celo 3 letni plani problematični. Mi živimo v eni popolni turbulenci, kjer pravzaprav tisti, ki bi morali vedeti, kako in kaj, ne vedo, kaj bo z njimi. In kako bodo podjetja vedela, kaj bo z njimi, če imajo že take lastnike.«* Specifičnost slovenskega okolja predstavlja enega od pomembnih dejavnikov dolgoročnega načrtovanja, predvsem v smislu ovir (Mikolič 2013), zato ga v nadaljevanju podrobneje obdelamo v poglavju. 8.8 (Percepcija menedžerjev o slovenskem poslovnem okolju).

Iz odgovorov izbranih menedžerjev je razvidno, da je njihovi kognitivni shemi bolj domač krajši časovni horizont načrtovanja poslovanja, ki je povezan s prilagajanjem velikim, pri čemer gre bolj za reaktivno kot proaktivno razmišljanje o prihodnosti. S tega vidika intervjuvane slovenske menedžerje bolj kot inovativne raziskovalce označimo za konzervativne branilce (Miles in Snow 1978). Glede na relativno majhnost slovenskih podjetij na globalnem trgu je to sicer razumljivo, vendar se moramo pri tem vprašati, ali je to res prava usmeritev ali pa gre za neke vrste strateško miopijo (Walsh 1985; Day in Nedungadi 1994), ki predstavlja določeno omejitev za slovenske menedžerje in podjetja. Rezultati tujih raziskav namreč kaže-

¹² BSC je kratica za angl. Balanced Scorecard in pomeni Uravnotežen sistem kazalnikov

jo na številne pozitivne učinke dolgoročnega načrtovanja, med katerimi je tudi spreminjanje obstoječih kognitivnih shem menedžerjev in korak naprej k proaktivni naravnosti (Day in Wensley 1988; Wiklund 1999; Morgan in Strong 2003).

Kljub temu, da slovenske raziskave na tem področju poudarjajo velik pomen proaktivne strateške naravnosti (Jurše in drugi 2007) in proaktivne tržne naravnosti (Milfelner 2008; Bodlaj 2009), še posebej v časih večjih tržnih turbulenc (Milfelner 2008), pa obstoječe raziskave na vzorcu slovenskih podjetij in menedžerjev kažejo izrazito kratkoročno in refleksno naravnost. Odgovori menedžerjev potrjujejo nekatere raziskave, ki so odkrile, da ni značilne povezave med uspešnostjo podjetij in usmerjenostjo na daljši rok (Jurše in drugi 2007). Slovenska podjetja so naravnana bolj na kratkoročne prodajne prijeme in bolj kot dolgoročno strateško načrtovanje uporabljajo načine kratkoročnega, refleksnega preživetja (Jančič 2001), slovenski menedžerji pa razmišljajo v administrativnih okvirih in se bolj osredotočajo na kratkoročne finančne rezultate kot na dolgoročno konkurenčnost podjetja (Uršič in Mulej 2005), upravljanje s tveganji pa bolj povezujejo z optimizacijo stroškov kot proaktivno in dolgoročno naravnostjo (Berk Skok in Lončarski 2011). S temi ugotovitvami lahko povežemo tudi obstoječe raziskave, ki so potrdile, da slovenska podjetja bolj kot vodilno strategijo ali strategijo tržnih izzivalcev izvajajo strategijo sledilcev (Jančič 2001; Rajkovič in Prašnikar 2009). Kljub temu raziskava med slovenskimi in avstrijskimi menedžerji kaže nasprotno ugotovitev, in sicer, da so slovenski menedžerji bolj eksterno proaktivno naravnani kot avstrijski menedžerji, kar je lahko posledica reakcije na gospodarsko krizo (Sternad 2012).

Pri tem se moramo opredeliti tudi do izjem, ki se pojavljajo pri infrastrukturnih podjetjih v večinski državni lasti, v katerih podjetja napovedujejo na občutno daljši, tudi 30 letni časovni horizont. Le-te lahko povežemo z obstoječimi ugotovitvami raziskave s področja upravljanja s tveganji, ki je izpostavila ključen pomen eksogenih, ne pa tudi endogenih zahtev na področju upravljanja s tveganjem (Berk Skok in Lončarski 2011). Če upravljanje s tveganjem na tem mestu povežemo z dolžino časovnega horizonta načrtovanja poslovanja, je jasno, tudi omenjena podjetja ne bi načrtovala tako daleč vnaprej, če ne bi bila vezana na eksogene zahteve, ki se v glavnem nanašajo na nacionalne direktive in direktive Evropske unije.

Prevladujoča kratkoročna in refleksna naravnost slovenskih podjetij in menedžerjev je posledica več dejavnikov. V prvi vrsti lahko govorimo o statičnih kognitivnih shemah menedžerjev ter njihovi strateški miopiji (Walsh 1985; Day in Nedungadi 1994; Garraway 2008),

bolj konzervativni (Miles in Snow 1978) ter bolj reaktivni naravnosti (Lumpkin in Dess 1996). Pri tem moramo poleg relativne geografske majhnosti države ter slovenskih podjetij upoštevati tudi slovensko gospodarsko podporno okolje, ki podjetjem ni naklonjeno (Mikolič 2013). Po drugi strani pa moramo pogledati tudi globlje zgodovinske, ekonomske in kulturne dejavnike, ki so prisotni na našem prostoru in ki prav tako posredno vplivajo na percepcijo prihodnosti menedžerjev. Pri tem primerjalne študije, ki so proučevale vpliv kulture na dolgoročno naravnost menedžerjev (Hofstede 1998), med drugim ugotavljajo, da je dolgoročna naravnost pozitivno povezana z ekonomsko uspešnostjo držav (Franke in drugi 1991). S tega vidika bi morali biti slovenski menedžerji bolj dolgoročno naravnani, saj Slovenija (glede na bruto domači proizvod) spada med ekonomsko bolj razvite države. Po drugi strani pa raziskave kažejo, da so slovenski študenti poslovnih fakultet bolj dolgoročno naravnani v primerjavi z vrstniki iz drugih držav (Wang in drugi 2011). Slednje lahko pomeni tudi trend, da bodo bodoči menedžerji bolj dolgoročno naravnani od sedanjih menedžerjev, ki vodijo slovenska podjetja.

8.2.2.Vpliv dolgoročnega načrtovanja na uspešnost podjetij

Kar 14 od 17 intervjuvanih vodilnih menedžerjev se je strinjalo, da časovni horizont načrtovanja vpliva na uspešnost podjetja. Dva menedžerja sta se sicer s tezo strinjala, vendar z zadržkom. Prvi je poudaril, da je povezava lahko pozitivna, a le pod pogojem, da se načrtov tudi držiš. Drugi je nad povezavo izrazil dvom, in to predvsem v kontekstu problematičnosti slovenskega okolja.

Dolgoročno načrtovanje po mnenju menedžerjev vpliva na uspešnost z različnih vidikov: pomaga dosegati zastavljene cilje, predstavlja podporo odločanju, pripravi podjetje na nevarnosti in oblikuje alternative, zmanjša možnost napačnih odločitev, hkrati pa vodstvo in zaposlene motivira, da razmišlja drugače, širše in bolj proaktivno. Kupce in poslovne partnerje v tujini, ki načrtujejo na daljši časovni horizont, menedžerji vidijo kot vzor. Uspešnost podjetja pri tem za menedžerje ne predstavlja zgolj odvisnega dejavnika dolgoročnega načrtovanja, temveč deluje vzročno posledična povezava tudi v drugo smer – uspešna podjetja načrtujejo na daljši časovni horizont kot manj uspešna. Tudi v tem sklopu menedžerji poudarjajo velik pomen podpore vodstva tovrstni usmeritvi ter držanja dogovorov – v dolgoročnem načrtovanju vidijo smisel, če se vodstvo in zaposleni tega potem tudi držijo.

Načrtovanje na dolgi rok pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in je pomembno z vidika doseganja ciljev, kot obrazloži Respondent 3: *»Če je tvoj cilj dolgoročni obstanek, potem kratkoročne cilje definitivno s tem vatlom meriš.«* Respondent 7 opozarja na to, da so ravno na tej osnovi sprejete odločitve: *»Absolutno, potrebno je načrtovati na dolgi rok. In iz tega so potem sprejete odločitve.«* Respondent 8 pri tem navede, da ima časovni horizont načrtovanja na uspešnost bolj posreden kot neposreden vpliv, kar pa nikakor ne zmanjšuje njegovega pomena: *»Neposrednega efekta ni, vendar jaz pravim, da je to osnovna stvar. Jaz si brez tega sploh ne predstavljam poslovanja.«* Še posebej je dolgoročna perspektiva pomembna za določene dejavnosti, predvsem to velja za infrastrukturne družbe, kjer je dolgoročno načrtovanje vezano na evropske in nacionalne regulative (R12. *»Na področju razvojne infrastrukture so ti cikli 30 letni.«*; R8: *»Mi moramo drugače po evropski zakonodaji do 2050 delati načrte.«*).

Respondent 1, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu, pri tem opozori na to, da ne velja zgolj povezava vpliva dolgoročnega načrtovanja na uspešnost, ampak tudi obratna vzročna posledična povezava: *»Bolj kot je podjetje uspešno, bolj na daljši rok planira. Mi trenutno smo nekje na 10 let. Uradno pa moramo dati za 4 leta naprej, strateški načrt. Ampak dejansko naše cilje, strategije vlečemo nekje za 10 let. Več si ne upamo, ampak vidimo, naši najboljši partnerji planirajo tja 15 let naprej.«* Poudarek Respondenta 1, da njihovi najboljši partnerji, torej kupci na medorganizacijskem trgu, načrtujejo na daljši časovni horizont, je pomemben z vidika vzora in učenja podjetja od svojih kupcev. Omenjeni fenomen lahko povežemo z uvajanjem standardov kakovosti, ki so jih morala slovenska podjetja uvajati (tudi) zaradi svojih poslovnih partnerjev na zahodnoevropskih trgih, če so želela še naprej ostati njihov dobavitelj. Četudi gre pri tem bolj za eksogeno kot endogeno spremenljivko, torej zahtevo od zunaj in ne nekaj, kar je zraslo v podjetju, ima ravnanje v tej smeri številne pozitivne učinke, ki lahko izboljšajo konkurenčnost slovenskih podjetij.

Nadalje menedžerji poudarjajo pomen dolgoročnega načrtovanja v primerjavi s kratkoročnimi, operativnimi aktivnostmi, kot npr. Respondent 13: *»Če si pod pritiskom samo tega dnevnega, če vidiš samo drevesa, in pozabiš, da je gozd zadaj, potem seveda tudi nikamor ne prideš. Zato mi je pomembno, da imaš ta horizont malo širši, da ni samo eno leto dve.«* Podobno poudarja tudi Respondentka 16: *»Ja, vpliva, gotovo, ker razmisliš določene stvari. Lahko sicer imaš tak sistem, da napišeš ene številke, jih daš v predal in potem se nič ne zgodi. Pa tudi, da postaviš realne cilje in da razmišljaš, aha, ko bomo prišli do teh ciljev, če rečemo*

mi bomo rasli 5 ali 10 odstotkov vsako leto, na tem programu bomo ostali tako, če pa hočemo rasti na treh novih programih, pa moramo vsako leto pripeljati toliko in toliko novih projektov, in to pomeni, da moramo imeti trikrat štirikrat toliko priložnosti. Eno tarčo si moraš postaviti in če preverjaš koncept in doseganje ciljev, si pač vedno bližje cilju.»

Menedžerji se hkrati zavedajo, da je za dolgoročno načrtovanje potrebno investirati tudi čas, kot opozarja Respondent 15: *»Ker brez tega nimamo nikoli časa gledat naprej, imamo vedno čas samo nujne stvari delat.«* Pri tem se kaže neke vrste stiska, ko so menedžerji pod pritiskom dnevnega dogajanja in nimajo časa razmišljati o dolgoročnih, strateških temah, kar ugotavljajo tudi obstoječe raziskave (Easterby-Smith in drugi 2007). Respondent 14 pri tem opozori na nevarnosti, če podjetje dolgoročne perspektive ne upošteva: *»Ker gre za to, da z izbiro napačnih ocen lahko precej investiraš v prazno.«* Za Respondenta 17 je vpliv dolgoročnega načrtovanja na uspešnost vezan na upoštevanje zavez: *»Vpliva na uspešnost, če si tako strikten, da se tega potem tudi držiš.«*

Odgovori intervjuvanih menedžerjev potrjujejo in tudi kvalitativno dopolnjujejo obstoječe raziskave, ki ugotavljajo, da dolžina časovnega horizonta pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Winklhofer in drugi 2002; Danese in Kalchschmidt 2011). Povezavo odgovorov menedžerjev nadalje najdemo tudi s pomenom, ki ga da dajeta dolgoročnemu načrtovanju koncept proaktivnega kontinuuma (Miles in Snow 1978; Lumpkin in Dess 1996) in kontinuuma naravnosti v prihodnost (Venkatraman 1989).

V kontekstu slovenskih raziskav ugotovitve naše raziskave sicer potrjujejo potrebo po proaktivni naravnosti (Jurše in drugi 2007; Milfelner 2008; Bodlaj 2009), vendar pa oporekajo raziskavi, ki je na vzorcu slovenskih podjetij z več kot 9 zaposlenimi ugotovila, da ni značilne povezave med uspešnostjo podjetij in usmerjenostjo na daljši rok (Jurše in drugi 2007). Prav tako rezultati niso skladni z ugotovitvami novejših raziskav med slovenskimi in avstrijskimi menedžerji, v kateri so slovenski menedžerji v povezavi z gospodarsko krizo v večji meri kot avstrijski izpostavili pomen eksternih proaktivnih strategij, (Sternad 2012).

Menedžerji se torej plebiscitarno strinjajo s tem, da časovni horizont načrtovanja vpliva na uspešnost podjetja, kljub temu pa se v isti sapi raje zavzamejo za osredotočenje na krajši časovni horizont načrtovanja. Njihovi odgovori dajo tako sliko, kot da so podjetja, ki načrtujejo bolj dolgoročno, iz drugega sveta, kamor slovenska podjetja ne sežejo. Pri nekaterih me-

nedžerjih, ki vodijo proizvodna podjetja, ki imajo kupce in poslovne partnerje na zahodnoevropskih trgih, je razviden trend prevzemanja dobrih praks iz tujine (R1: »*Ampak dejansko naše cilje, strategije vlečemo nekje za 10 let. Več si ne upamo, ampak vidimo, naši najboljši partnerji planirajo tja 15 let naprej.*«), vendar je pri tem motivacija bolj zunanja kot notranja, saj se podjetja prilagajajo svojim medorganizacijskim kupcem zaradi njihovih standardov, ne pa toliko zaradi svoje želje in vizije. Redki menedžerji (npr. Respondent 15) navedejo, da so oblikovali posebno skupino, ki se ukvarja z razvojem izdelkov in storitev v prihodnosti, kar je zelo pohvalno. Prav vodilni menedžer je namreč tisti, ki ima to moč, da v podjetju lahko uvede take vrsto spremembe,.

8.2.3 Širina načrtovanja poslovanja in smiselnost uporabe scenarijske analize

Namen tega sklopa je bil raziskati mnenja in stališča vodilnih menedžerjev glede dolgoročnega načrtovanja, kot ga vidi scenarijska analiza, in ki je na zahodu že dodobra uveljavljena metodologija strateškega načrtovanja predvsem večjih korporacij, pri čemer smo izpostavili študijo primera globalne korporacije Shell, ki je z vidika scenarijske ena najbolj analiziranih in publiciranih študij (Schoemaker, 1995; van der Heijden in drugi 2001; Chermack 2003).

Vsi intervjuvani menedžerji so navedli, da dolgoročno načrtovanje scenarijev, kot jih delajo korporacije, kot npr. Shell, za podjetja, ki jih vodijo, hkrati pa tudi na splošno za slovenska podjetja, ni smiselno. Dva izmed intervjuvanih menedžerjev sta sicer povedala, da v podjetju neke oblike scenarijske analize vseeno delajo, a so ti scenariji bolj kvantitativne in srednjeročne narave.

Dejavniki, zaradi katerih so menedžerji skeptični do uporabe scenarijske analize pri svojem poslovnem načrtovanju, so vezani predvsem na pomanjkanje know-howa ter finančnih, kadrovskih in časovnih resursov, pomanjkanje relevantnih podatkov in posledično nizko relevantnost tovrstnih študij, majhnost in nišnost slovenskih podjetij ter nezmožnost vplivanja na globalne spremembe, problematičnost slovenskega okolja, pa tudi na pomanjkanje poguma in odločnosti s strani vodstva. Razloge vidijo tudi v konzervativnosti panoge, sledilni poziciji podjetja, ki ga vodijo, reguliranih dejavnostih ter v kratkem mandatu, ki je na voljo vodilnemu menedžerju. Strategija hitrega in fleksibilnega prilagajanja tako za menedžerje predstavlja bolj relevantno izbiro.

Za vprašane menedžerje dolgoročno načrtovanje, kot ga razume teorija scenarijske analize (Schoemaker, 1995; van der Heijden in drugi 2001; Chermack 2003), večinoma ni smiselno. Respondent 6 ne vidi potrebe po razvijanju dolgoročnih alternativnih scenarijev, saj mu je bolj pomembno kratkoročno fleksibilno prilagajanje razmeram na trgu, kar je bila tudi uspešna strategija do sedaj: *»Naš horizont je torej 2025, ne vidim nobene potrebe, da bi šli še dlje in se igrali s scenariji, ker na njih tako in tako ne moremo vplivat. Pri nas je važno, da takoj odreagiraš, da oportunitetno reagiraš, ker ne moreš spreminjati zadev.«* Podobno poudarja tudi Respondent 5, ki vodi podjetje v tuji lasti: *»Smo inovativni, fleksibilni, adaptivni, a bolj v kratkoročnem smislu.«*

Razlogi za to, da podjetja ne razvijajo dolgoročnih scenarijev, je predvsem v njihovi majhnosti in nišnosti, kot npr. poudarja Respondent 4: *»Mi smo pa manjši in nišni, in tudi naša strategija je taka, da smo odprta družba in se prilagajamo, to pa pomeni eno fleksibilnost.«* Respondent 10 pri tem navaja fleksibilnost v smislu količin, ne pa novih izdelkov, kar je rezultat strategije lastnika, ki je tuja korporacija: *»Mi smo precej fleksibilni, in to ravno iz razloga, da nismo tako veliki. Eno je, da mi nismo fleksibilni v smislu, da lahko gremo iz danes na jutri na drugi proizvod. Smo pa fleksibilni v smislu količine, če se zreducira, poveča, smo precej hitri, sicer pa kot grupacija pa ja, ta strategija, to pa je že nekaj časa notri, to se odvija, ena fleksibilnost znotraj tega je.«* Majhnost nadalje poudarjata tudi Respondent 13 (*»Mi smo pa relativno mala firma, tako da kar se tiče operativnih ciljev za več kot 3 leta se mi zdi brez veze.«*) in Respondent 15 (*»Firma, kot je naša, si pa ne more privoščiti takih razmišljanj. Jasno, da si privoščimo razmišljanje, ampak v okviru teh kapacitet, ki jih mi imamo.«*). Respondent 17 najde razlog za to v konzervativnosti panoge: *»Ne uporabljamo. Strateška panoga je konzervativna, nismo opinion leaderji.«* Boljša strategija je tako po mnenju Respondenta 9 prilagajanje velikim: *»Z našega vidika bi bilo zelo ne ambiciozno, temveč noro razmišljati, da bi bili mi tako usodno povezani s temi dogajanj. Jaz verjamem, da naši konkurenti o tem razmišljajo. Naša logika pa je, da mi spremljamo, kaj oni delajo, in da se prilagajamo, da vidimo, kje lahko tekmujemo, kako tekmujemo, kot da gremo mi v basics. Mi se s takimi basicsi ne moremo ukvarjati. Nimamo dovolj kapitala, trga, znanja, kapacitet.«* Na pomen investicij, ki so potrebne za tovrstno raziskovanje in načrtovanje, opozarjata tudi Respondent 14 (*»To je odvisno od ogromnih vlaganj, ki presegajo naše zmožnosti.«*) in Respondent 5 (*»Je v redu, če je za to čas in denar in če imaš ljudi, ki se s tem ukvarjajo.«*).

Menedžerji nadalje opozarjajo na nejasnost, nekredibilnost in celo utopičnost tovrstnih napovedi, kot npr. Respondent 10 (*»S tem da bolj daleč v prihodnost greš, bolj gledaš stekleno kroglo in manj razumeš, oziroma manj se da strategija določiti na podlagi nekih dejstev, ker se ta dejstva prehitro spreminjajo v realnem okolju. Lahko govoriš na podlagi nekih indic, ki pa niso merljivi v nekem realnem okolju za leto 2050.«*), Respondent 14 (*»Tu se mi zdi, da če bi šel na daljši rok, da ne bi bil kredibilen. Ker nimam nobene oprijemljive točke, da bi govoril o alternativni, to je znanstvena fantastika, kaj bi bilo, če bi nekaj drugega bilo, ne vemo.«*) in Respondent 4 (*»Glede časovnega horizonta je nam nekje za 5 let čisto smiselno, in nam to čisto prav pride, oziroma nekje do 2020. Da bi do 2030, se mi zdi čisto tako, utopično«*).

Slednje je povezano tudi s smislom oziroma dodani vrednosti takšnega razmišljanja, na kar opozarja Respondent 10: *»Verjetno pa so scenariji različni, da rečeš, to je to, to ali to, in jaz sem pripravljen na vse. Ali pa bom pripravljen za to, za to pa ne bom. Ampak pri tem moraš imeti tudi nekoga, ki to kupi, ki reče ok, mi pa verjamemo v to, in gremo zdaj v to smer. In biti dovolj moder in pogumen, da se odločaš.«* Respondent 10 je izpostavil zelo pomemben element proučevane tematike, ki se nanaša, prvič, na pogum vodilnega menedžerja, da spodbudi oziroma podpre tovrstne projekte, in drugič, na zavezanost vodstva, pa tudi zaposlenih, da bodo v tej smeri tudi delovali. Raziskave navajajo (Schoemaker, 1995; van der Heijden in drugi 2001), da je bili tudi pri uvajanju scenarijske analize v družbi Shell na začetku vodstvo do omenjene metode skeptično in projektov s tega področja ni podprlo. Šele kasneje, ko so člani projektne skupine uspeli vodstvo prepričati v dodano vrednost tovrstnega načrtovanja z vidika kognitivnih shem menedžerjev, so le-ti projekte scenarijske analize v polni meri podprli.

Dvom v smiselnost razvijanja dolgoročnih alternativnih scenarijev je nadalje za nekatere izbrane menedžerje povezan tudi s situacijo v Sloveniji, na kar opozarjata Respondent 9 (*»Slovensko okolje je tako problematično, da so celo 3 letni plani problematični. Mi živimo v eni popolni turbulenci, kjer pravzaprav tisti, ki bi morali vedeti, kako in kaj, ne vedo, kaj bo z njimi. In kako bodo podjetja vedela, kaj bo z njimi, če imajo že take lastnike.«*) in Respondent 11 (*»Jaz velikokrat razmišljam, kako naj ta firma izgleda tudi čez 20 let. Vendar če preveč preigravaš te scenarije, potem moraš scenarije, moraš v en koncept sveta verjeti, kakšen bo. In se bojim, da če preveč o tem razmišljaš, potem hitro prideš do tega zaključka, da se v Sloveniji nič ne izplača in da je treba dejansko vse prodati. In to enim takim, ki so močni, ki so*

veliki. Ker vse te prilike so že odšle mimo.«). Temu mnenju se pridružuje tudi Respondent 14, ki v tem kontekstu omeni tudi vpliv politike: *»Osnova so nacionalni programi. Tam pa je precej politike vmes. In zdaj če na tem parketu kaj predvidevate, možno je vse, ni pa dosti resno.«* Slovensko okolje je torej po mnenju nekateri izbranih menedžerjev pomemben dejavnik, ki vpliva na to, da vodilni menedžerji ne vidijo smisla v bolj dolgoročnem načrtovanju prihodnjega poslovanja podjetij. Eden od možnih razlogov za bolj kratkoročno načrtovanje je tudi pogosto menjavanje vodilnih menedžerjev, kot navaja Respondent 2: *»Ker jaz mislim, da največja napaka slovenskega menedžmenta je ta, da se prepogosto menja. V štirih letih ničesar ne narediš. Štiri leta so samo zato, da pač razmišljate, kako boste prevedrili štiri leta. Kako boste vi razmišljali 10 let naprej potem, če veste, da vas bodo čez 4 leta odnesli?«* Omenjena teza do neke mere drži, vendar pa imamo po drugi strani številne primere, ko so uspešni menedžerji na čelu tudi državnih podjetij že več kot desetletje.

Nekateri izbrani menedžerji navajajo, da scenarijsko načrtovanje v poenostavljeni in bolj kvantitativni obliki vseeno izvajajo, a bolj v kvantitativni (R8: *»Mi imamo vse scenarijsko narejeno. Večinoma temeljijo scenariji na podlagi kvantitativnih podatkov. Pri ugotavljanju nekih zakonitosti za nazaj, tukaj je kvantitativna statistika, in potem scenariji za vnaprej. Potegnemo 5 scenarijev osnovnih, potem 2 eliminiramo in gremo s tremi naprej. Normalni, pesimistični, optimistični.«*) in kratkoročni obliki (R4: *»Imamo pa to, da glede na čas, si pa naredimo kakšne scenarije, če nam gre slabše npr. Ampak ti scenariji so večinoma na leto. To so kvantitativni scenariji. Kvalitativni so pa tisti, ki jih naredimo od časa do časa, ko naredimo presek.«*). Kot navaja Respondentka 16, se lahko scenariji zelo uporabni pri predvidevanju krčenja stroškov: *»Mi tudi, recimo v obdobju 2008 in tudi 2012, smo postavili scenarij, v smislu razmišljanja, kaj pa, če bo za 20 % padla prodaja. In smo določili 6 ukrepov, zamrznemo to drugo tretje, in naredimo en izračun, kaj bomo naredili, če se to zgodi. Naredili smo čisto finančno, če nam za toliko pade, fiksne stroške imamo, določene imamo, kaj zdaj lahko naredimo, kaj lahko zamrznemo.«*). Pri tem pa moramo opozoriti, da omenjeni scenariji ne dosegajo kriterijev metodologije scenarijske analize (Schoemaker, 1995; van der Heijden in drugi 2001; Chermack 2003), ki je daleč bolj celovito in dolgoročno naravnana. Vseeno pa to predstavlja korak v smeri drugačnega, bolj raznolikega načrtovanja poslovanja.

Kljub temu, da se kaže scenarijska analiza posebej primerna v nestabilnih, negotovih, turbulentnih časih in kompleksnih okoljih (Jančič in Vujadinovič 1991), lahko zaključimo, da večina proučevanih podjetij nima niti znanja, niti resursov za izvajanje scenarijske analize,

hkrati pa za večino vodilnih menedžerjev ni smiselna, ampak je boljša rešitev zanje zmožnost fleksibilnega prilagajanja okolju podjetja ter hitro reagiranje na nepričakovane dogodke. Redki so tisti menedžerji (npr. Respondent 15), ki scenarijske analize ne zavrnejo apriori, ampak na tem vseeno delajo v okviru svojih zmožnosti, in sicer prek oblikovanja formalne skupine, ki se ukvarja z razvojem izdelkov in storitev podjetja v prihodnosti. Menimo, da je tak pristop pravi.

Intervjuvani menedžerji so nadalje podali svoja mnenja in stališča tudi do dolgoročnih in kompleksnih raziskav, ki jih izvajajo v globalni korporaciji Shell. Večina menedžerjev, ki je podala svoja mnenja in stališča o tem, je izpostavila Shell predvsem z dveh vidikov: kot globalnega liderja z veliko močjo in kot korporacijo, ki je vezana na en konvencionalni vir energije, ki se bo moral umakniti drugim, obnovljivim virom energije.

Kot globalni lider Shell mora dolgoročno načrtovati, poudarja Respondent 12: *»Pri določenih sektorjih je to verjetno res bolj pomembno. Pri vlogah v prostoru, če si vodilni, moraš imeti dolgoročno načrtovanje, če si pa nek spremljevalec, pa je potem verjetno tvoj domet načrtovanja krajši.«* Isti respondent, ki vodi infrastrukturno podjetje v lasti države, nadalje obrazloži, da je dolgoročni tok v tovrstnih dejavnosti relativno stabilen, zato je tudi načrtovanje lahko daljše: *»V naši branži že sami postopki umeščanja v prostor, infrastrukturni projekti so dolgoročni projekti, so med seboj povezani. Vse to pa je na nivoju države vse usklajeno. To so logični cikli na tem področju. V nekih drugih industrijah ali trgovini pa so seveda ti roki bistveno krajši. V principu kljub tem kratkoročnim odstopanjem in divergence dolgoročno stvari vodijo v nek stabilen tok, zato je tudi pomemben ta dolgi rok, 30 let, ker tudi če je neka oscilacija, vseeno neka krivulja vodi h končnemu cilju.«*

Shell kreira razvoj panoge, nadalje opozarjajo menedžerji (R10: *»Druga stvar je tudi ta, da je Shell tako velik, da lahko kreira to strategijo oziroma vpliva na to, da se to zgodi, kar so oni predvideli, posredno na različne načine. Zapelje tudi okolje v to smer, da je njegova strategija prava.«*), hkrati pa je njegov globalni vpliv opazno velik (R13: *»Oni so eni od liderjev globalnih. In oni angažirajo tudi futurologe in podobne strokovnjake, imajo čisto drug pogled in tudi drugačen vpliv. Mi, vsaj na projektih, ki jih jaz vodim, v naši branži ne bo nobenega pretresa, če izginemo. Če bo pa Shell naredil napake, se bo pa verjetno kaj hujšega zgodilo. Skratka, to so druge perspektive.«*).

Drugi razlog za dolgoročno načrtovanje Shella je njegova narava dejavnosti, ki je povezana z omejenimi viri in iskanjem alternativnih virov, kot navajajo Respondent 3 (*»Čeprav mogoče tam lažje, če rečemo, da je trend umikanja iz konvencionalnih virov energije v neke druge vire energije. Verjetno ta prilagajanja moraš v nekem daljšem časovnem horizontu delat. To bi si lažje znal predstavljati.«*), Respondent 7 (*»Mislim, da je dobro zanje, ker vemo, da nafta ne bo dostopna večno.«*) in Respondent 2 (*»En Shell, ki ima črpališča, ki išče ta črpališča, mogoče se on lahko meni, on mora že kakšno vojno vmes sprožit, da sploh pride do tistih črpališč, tisto bi rekel, da je smiselno.«*)

Shell ima po drugi strani tudi prave pogoje za tovrstno raziskovanje, bodisi zaradi svoje kapitalske moči, kot poudarja Respondent 15 (*»Gotovo je ta metodologija zelo primerna, ampak mi se ne moremo primerjati z njimi. Ker če imate vi eno firmo s strahotno velikimi količinami denarja, lahko plačujete strahotno sposobne ljudi, ki se lahko ukvarjajo s tem in jim je to hobi in lahko dejansko prihaja do fenomenalnih stvari ven.«*) bodisi zaradi mehke (politične) moči, kot navaja Respondentka 16 (*»Za Shell je gotovo koristno. Pri kakšnih odločitvah ima človek občutek, da tudi vplivajo potem lobiji na razvoj, recimo električnih pogonov ali izkoristkov teh. Mislim, da pri njih pride lahko res do vratolomnih razlik.«*).

Odgovori menedžerjev dopolnjujejo obstoječo teorijo s področja scenarijskega načrtovanja (Schoemaker, 1995; van der Heijden in drugi 2001), in sicer predvsem z vidika odnosa vodilnih menedžerjev do scenarijskega analize ter praktičnih koristih njene uporabe. Kljub primernosti scenarijske analize za nestabilne, negotove, turbulentne čase in kompleksna okolja (Jančič in Vujadinovič, 1991), kamor današnje okolje tudi spada, so menedžerji našli več argumentov proti uporabi tovrstnega pristopa tudi za svoje podjetje. Rezultati ponovno potrjujejo Jančičevo (2001) raziskavo, ki odkriva kratkoročno in refleksno naravnost slovenskih podjetij, ter ugotovitev, da slovenski menedžerji razmišljajo v administrativnih okvirih in se bolj osredotočajo na kratkoročne finančne rezultate kot na dolgoročno konkurenčnost podjetja (Uršič in Mulej 2005), čeprav se kažejo potrebe po proaktivni strateški in tržni naravnosti (Bodlaj 2009), predvsem v času večjih tržnih turbulenc (Milfelner).

Odgovori intervjuvanih menedžerjev so konsistentni tudi z nekaterimi ugotovitvami raziskave med slovenskimi menedžerji s področja upravljanja s tveganji (Berk Skok in Lončarski 2011), ki je odkrila, da slovenski menedžerji upravljanje s tveganji bolj povezujejo z optimizacijo stroškov kot proaktivno in dolgoročno naravnostjo, kar je - ob dodatni predpostavki

podjetjem nenaklonjenega podpornega okolja v Sloveniji (Mikolič 2013) - lahko eden od ključnih razlogov za reaktivno in kratkoročno naravnost slovenskih podjetij in menedžerjev (Jančič 2001; Rajkovič in Prašnikar 2009)

Zaključimo lahko, da so intervjuvani menedžerji – tako kot dolgoročnemu načrtovanju – bolj nenaklonjeni tudi scenarijskemu načrtovanju. Apriorna negacija smiselnosti scenarijskega načrtovanja kaže na to, da menedžerji ne razumejo razsežnosti tovrstnega načrtovanja poslovanja. Pri scenarijskem načrtovanju nikakor ne gre za to, da bi morali pravilno napovedati prihodnost na podlagi omejenih podatkov, ampak bolj za spreminjanje načina razmišljanja, za spreminjanje statičnih kognitivnih shem menedžerjev v bolj proaktivne. Avtorji, ki so proučevali uporabo scenarijske analize v podjetjih (npr. Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003), namreč navajajo, da ravno spreminjanje miselnih vzorcev s pomočjo učenja predstavlja največjo dodano vrednost omenjene metode.

Nekatera podjetja scenarije vseeno izdelujejo, vendar so ti bolj kratkoročne in kvantitativne narave. Uporabe scenarijske analize, kot jo poznajo globalne korporacije, kot je npr. Shell, tako v slovenskem prostoru ni zaslediti. Pozdravimo pa iniciative v tej smeri v okviru zmožnosti in resursov v smislu oblikovanja posebne skupine v okviru podjetja, ki se sistematično ukvarja z razvojem izdelkov in storitev, kot je navedel Respondent 15.

8.2.4 Naravnost menedžerjev v prihodnost: sklepne misli

Analiza odgovorov menedžerjev v povezavi s percepcijo prihodnosti je dala odgovore na vprašanja, kakšen odnos imajo menedžerji do prihodnosti. Analiza v povezavi z dolžino časovnega horizonta je odkrila pomembne informacije o tem, kako daleč menedžerji vidijo v prihodnost ter zakaj je določen časovni horizont načrtovanja poslovanja zanje smiseln. Pri tem ugotavljamo, da menedžerji in podjetja, ki jih vodijo, zasledujejo relativno krajši časovni horizont načrtovanja v primerjavi s podjetji iz razvitih tržnih gospodarstev. Pri tem so si menedžerji bolj ali manj enotni, da dalje, kot podjetje načrtuje, bolj uspešno je, eden od menedžerjev pa je navedel tudi obratno povezavo: bolj uspešno kot je podjetje, dalje v prihodnost načrtuje. Nadalje ugotavljamo, da je odnos menedžerjev do scenarijske analize sicer pozitiven, vendar pa po njihovem mnenju ni primeren za majhna in nišna slovenska podjetja, ki svojo konkurenčno prednost lažje najdejo v fleksibilni strategiji prilagajanja velikim.

Percepcija prihodnosti menedžerjev je nadalje v veliki meri povezana tudi s tem, kako sprejemajo strateške odočitve in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na njihovo strateško odločanje. Ugotovitve analize mnenj in stališč intervjuvanih menedžerjev v povezavi s strateškim odločanjem so predstavljene v naslednjem poglavju.

8.3 Strateško odločanje menedžerjev

Mnenja in stališča menedžerjev v povezavi z njihovim strateškim odločanjem so v nadaljevanju predstavljena v okviru štirih vsebinskih sklopov, ki smo jih opredelili v teoretičnih izhodiščih. Najprej bo predstavljena analiza procesa strateškega odločanja menedžerja, s čimer želimo dobiti globlji vpogled v razumevanje tega, kako se menedžerji odločajo. Sledita analizi virov informacij in strateških orodij, ki jih menedžerji uporabljajo kot podporo pri strateškem odločanju. Poglavje zaključimo z ugotovitvami, ki jih je dalal analiza uporabe racionalne analize in intuitivne presoje pri strateškem odločanju menedžerjev.

8.3.1 Proces strateškega odločanja

Proces strateškega odločanja pri proučevanih menedžerjih poteka različno, vseeno pa lahko najdemo nekatere univerzalne vzorce, ki so skladne tudi z obstoječo teorijo (Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992 in Noorderhaven 1995). Proces odločanja lahko v grobem ločimo v tri osnovne faze: pridobivanje informacij, analiza informacij in realizacija odločitve, pri čemer se faze med seboj pogosto prekrivajo.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na proces pridobivanja informacij za odločanje menedžerjev, so vezani predvsem na informacijsko podporo, ki je na voljo vodilnemu menedžerju, da pridobi vse relevantne informacije. V okviru faze analize informacij so dejavniki vezani predvsem na akterje, s katerimi menedžer svoje odločitve usklajuje, kot so vodstvena ekipa, zaposleni, kupci, dobavitelji, lastniki. V fazi odločanja sta pomembni tako racionalna kot intuitivna presoja menedžerja, pa tudi enotnost vodstva po sprejeti odločitvi. V nadaljevanju sledi bolj poglobljena analiza sklopov procesa strateškega odločanja izbranih menedžerjev.

Faza pridobivanja informacij

Po mnenju Respondenta 17 je pri določeni strateški odločitvi ključna analiza trga: »Vse izvira iz trga in rasti na trgu, to določa cilje.« Respondent 11 pri tem opozori tudi na velik pomen analize konkurence (»Glede informacij, projekcije potreb, ki jih zadovoljuješ, potem analiza konkurence in tudi poznavanje ter analiza lastnih kompetenc. Pa seveda finančnih.«), Respondent 6 pa na celotno verigo vrednosti (»Recimo, da vstopamo na nov trg. Ključen je trg, kupci potencialni, vstopne bariere, podatke zberemo. Zanima nas, kako globoko bomo lahko po verigi dodane vrednosti tja prišli, konkurenti, to je bistvo. Odločamo pa se skozi iteracijo.« Odločanje skozi iteracijo omeni tudi Respondentka 16, kar kaže na to, da se vodilni menedžerji znotraj vodstvene ekipe veliko komunicirajo in usklajujejo.

Respondent 13 poudarja, da se je potrebno fokusirati predvsem na potrebe kupcev: »Mi delamo za strateške kupce, za partnerje, ki prihajajo v hišo, zbiramo dostopne javne informacije, to teče po sistemu. Drugič so vir naš CRM¹³, ker vsi protokoli sestankov kupcev so tudi v CRM-ju, iz poročil, če je kaj takega strateškega, se potegne ven. In te podatke pri kupcih diskretno preverjamo. Potem na teh delavnicah damo vse te stvari na mizo in imajo prezentacije in potem se o tem pogovarjamo ter skupne odločitve sprejmemo.«

Pri organizacijskih trgih industrijskih podjetij proces neke strateške odločitve od idejne rešitve do realizacije traja tudi od pet let, zato je fokus na kupca toliko bolj pomemben, kot navaja Respondent 1: »V praksi pa je tako, da se pričnejo neki razgovori o nekem produktu, kjer je nekaj idej, da bi produkt bil zanimiv, kaj približno bi potreboval, koliko ljudi bi potreboval, da bo razvijalo to, čez eno leto bodo šele povpraševanja, čez dve leti bodo ponudbe, in čez štiri do pet let pričakujemo proizvodnjo. Potem se je potrebno odločiti, ali gremo in začnemo investirati denar v predrazvoj, angažiranje ljudi, na marketing, kar so velika sredstva, ali začnemo pisati elaborate. Če začnemo analizirati, smo frustrirani vsi skupaj, ker nimamo nikakršnih podatkov. Ideja je, in tukaj je potrebno potegniti odločitev, potem to spremljati, za tem bdeti, zbirati podatke, pisati elaborat. Ekonomske odločitve se bo začelo delati šele čez dve, tri leta, ampak do tedaj bo šlo pa že en kup denarja, ljudi in resursov v to zadevo.« Pri tem je ključni moment ta, da se izdelke razvija skupaj s kupci, še poudarja isti respondent:

¹³ CRM je kratica za angl. Customer Relationship Management in predstavlja informacijski sistem za upravljanje odnosov s strankami

»Smo eden od tistih, ki z partnerji razvijamo izdelke, oziroma bolj snujemo, mi jim damo idejo, kaj naj bodo počeli, kaj je tisto, kar bi oni rabili. Potem moramo mi tukaj pri nas zadevo že razviti, jim predstaviti. Te odločitve v tej fazi so najpomembnejše. Ker tukaj je rizik največji. Bolj kot si v začetni fazi, tisti rizik je velik, tukaj tudi denarja največ gre. In tukaj so odločitve top menedžmenta ključne. Moje odločitve so tiste, ki so bolj vizionarske, ampak so izrednega pomena, ker je napaka tukaj lahko zelo velika..« Podobno poudarja tudi Respondent 2: *»Ravno zdaj imamo eno tako odločitev, ko bi morali delati neki novi izdelek, ker je neki kupec prišel z idejo, da bi lahko to delali. Kako se zdaj odločiti? Mi moramo preštudirati, zakaj bi tisti izdelek sploh delali, ali smo ga sposobni z obstoječo opremo delati ali ga nismo sposobni, potem je treba preštudirati, kako velik trg je za to.«*

Odgovori omenjenih vodilnih menedžerjev kažejo na to, da nosijo le-ti veliko odgovornost pri sprejemanju pomembnih strateških odločitev v fazi, ko je podatkov še premalo, da bi bila odločitev podprta z racionalno analizo. Pri tem igrajo veliko vlogo predvsem izkušnje menedžerjev in sposobnost intuitivnega odločanja, ki pride v poštev predvsem pri odločanju v negotovih okoljih in v povezavi s tveganimi odločitvami (Wally in Baum 1994; Khatri in Ng 2000; Flaming 2007).

Na podoben način proces strateškega odločanja poteka tudi v podjetjih, ki so regulirana s strani države. Tudi tam se na začetku pripravi idejna rešitev, ki se potem elaborira, kot poudarja Respondent 14: *»Najprej je treba pripraviti neko idejno rešitev, potem jo je treba na tej osnovi elaborirati strokovno, kjer angažiramo pač te resurse, ki jih imamo lastne, po potrebi zunanje inštitucije. In potem, ko se naredi izdelek, ga predstavimo lastnikom in nadzornemu svetu, tam potem moramo dobiti zeleno luč, če gre za strateško odločitev, je potem tudi večja investicija. Potem ko se sprejme, se sprejme terminski plan, se ustrezno elaborira projektno, ker pri nas brez vse te dokumentacije specifične ne gre, in potem gre ta zadeva v realizacijo.«*

Ideje za odločitve prihajajo lahko od zgoraj (top-down) ali od spodaj (bottom-up), pri čemer gre za neko obliko centraliziranega in decentraliziranega pristopa, kar je odvisno od organizacije in strukture podjetja. Primer prvega pristopa obrazloži Respondent 3: *»Zelo velikokrat je to stvar nekega angažmaja nekoga, govorimo o senior menedžmentu, če tako rečem, čeprav pri nas noben ni senior, ki potem to zadevo z ekipo obdela. Torej business case je vedno neka osnova za odločanje, in pa druga osnova je, ali takšna zgodba podpira katero od*

strateških vej, na katerih gradimo. Še največkrat pa se celo tako zgodi, da v bistvu že s strateškimi vejami nagovarjamo probleme in rešitev ven iščemo z metodo indukcije...»

Velikokrat pa se ideje rodijo tudi spodaj (bottom-up). Respondent 8 tako navaja, da mnenja o določeni odločitvi pričakuje od vodij strokovnih služb: *»Kar se pa tiče strateških odločitev, ne ciljev, je pa to tako. Imam kolegij direktorja družbe in več strateških svetov, v katerih so tudi direktorji in moji svetovalci. In če gre za neko strateško odločitev, hočem od vsakega (za razvoj, za strateške projekte, za upravljanje s tveganji, za mednarodno sodelovanje), odvisno na katero področje se ta odločitev nanaša, in potem oni to pripravijo.«*. V družbi, ki jo vodi Respondent 12, je to naloga splošnega strateškega oddelka: *»Skozi oddelek, ki se ukvarja z analitiko našega sistema in tudi okoliških sistemov. Mi imamo usmeritve, ki jih določene strateške skupine v upgrading oziroma dodatek k strateškemu programu, ki ga družba financira.«*. Vir informacij za odločanje so po navedbah Respondentke 16 lahko tudi funkcijskih oddelki: *»Prodaja, razvoj, vsi imajo svoje cilje rasti, in oni pridejo z idejami, kje so potenciali, kakšne so rešitve, potem naredimo eno oceno izvedljivosti, ki je podprta s kontrolingom in procesnim inženiringom, in tam to obdelamo, in pogledamo s kupci. Tu je potem več iteracij, recimo mi damo idejo, oni dajo količino, mi naredimo izračun, oni rečejo, to je pa predrago, in potem poskušamo poceniti, ali pa rečemo, imamo dve rešitvi, ena je cenejša pa slabša, druga je dražja in boljša, pa se potem odločajo.«* Respondent 7 pri tem poudarja vlogo lokalnih, geografsko dislociranih enot: *»Ideja navadno pride s strani lokalnega tima. Najprej pregledamo obstoječe informacije, potem vidimo, koliko dodatnih investicij bo potrebnih. Potem naredimo finančno analizo, strateško analizo, poslovni načrt, kakšen bo donos, kakšna je časovnica posla in tako dalje.«*

Pogosto je za zbiranje informacij zadolžen specifičen oddelek (R13: *»Mi imamo v marketingu človeka, ki se ukvarja s centraliziranjem in arhiviranjem informacij, ki prihajajo, neke sorte tržne raziskave.«*) ali posebna skupina za raziskave in analize (R15: *»Mi imamo v firmi eno skupino, ki smo jo ustanovili v lanskem letu. In ta skupina je sestavljena ne samo iz vodstva, ampak iz ljudi, ki jih v podjetju smatramo za tiste, ki imajo neke ideje. In ta skupina razmišlja o tem, kaj bi podjetje v bodoče. Ta skupina se vsake toliko časa, na en mesec ali na dva meseca dobi, nima nobene operativne funkcije, ampak ima samo funkcijo, da imamo čas se določeni izkušeni in kreativni ljudje pogovarjamo o določenih temah in pridemo do nekega zaključka, ta zaključek objavimo in potem se ne ukvarjamo več s tem.«*).

Vsak pristop zbiranja informacij za nove projekte, tako od zgoraj (top-down) kot tudi od spodaj (bottom-up), ima svoje prednosti in slabosti. Na splošno bi lahko rekli, da imajo več stika s trgom nižji menedžerji, ki se tudi operativno ukvarjajo s trgom in imajo več stika s kupci, vendar pa pri tem ne gre zanemariti tudi dolgoletnih izkušenj in intuicije nekega vodilnega senior menedžerja, ki ima dostop do vseh relevantnih informacij, predvsem pa moč pri odločanju.

Faza analize informacij

Informacije se obdelajo, analizirajo v okviru strateških delavnic, kot poudarja Respondent 1 (*»Enkrat na leto oziroma vsaj na dve leti imamo marketinško globalno delavnico, potem imamo delavnice pri pozicioniranju naših izdelkov, in tam prevetrimo, kje smo, kako so naše pozicije. To na tej delavnici naredimo, pregledamo zadeve in se odločimo. To je ta strateški okvir, katerega se moramo držati zaradi resursov.«*) ali strateških konferenc, kot navaja Respondent 8: *»Mi na kolegiju najprej opredelimo glavna strateška področja. V okviru strateških področij padejo notri strateški cilji. In potem naredimo tim. predstrateško konferenco, kjer vsak predstavi svojo zgodbo, povabim pa praktično ves vodstveni kader, to je pa 10 % ljudi. To imamo dva dni, kjer prediskutiramo in skupaj najdemo, določimo nabor strateških ciljev, podciljev in aktivnosti. Potem se do dela naprej, to pa se že dela v okviru ožjih skupin. Ko to pripravimo, še enkrat skličem, potem to verificiramo.«*

Iz omenjenih odgovorov je razvidno, kako kompleksna je lahko analiza informacij in usklajevanje glede odločitev. S tega vidika je zelo pomembno, da so v omenjene procese vključeni vsi relevantni zaposleni, na kar opozarja Respondent 9: *»Mi smo začeli te informacije zbirati na različne načine. Vse več sprašujemo naše zaposlene, od podrobnih do kakšnih bolj pomembnih zadev, lahko samoiniciativno, pa tudi skozi neke ankete, prvič glede njihovega počutja, po drugi strani pa tudi, kje oni vidijo naše slabosti, pomanjkljivosti, ideje. Druga stvar, jaz prirejam neke svoje seanse, ene so bolj kontroling freek konference, kjer gremo zelo tehnično in samo kljukamo, ali so rezultati doseženi ali niso in če niso, ali so ukrepi sprejeti in kaj bomo s temi ukrepi dosegli. Druge so pa izredno lahkotne, to so brainstormingi, kjer z nekimi strokovnimi, notranjimi ali pa tudi zunanji sodelavci, želimo obdelati neko temo, ponavadi tisto, ki je aktualna. In pri teh brainstormingih gremo na zelo široko, jaz tukaj povabim vse funkcionalne vodje in vse programske vodje, in upravo. Tako da to je nabor enih 45*

ljudi, zaradi tega moramo biti zelo dobro moderirani, in zaradi tega tudi zunanje vzamemo, da pripravijo izhodišča, da na koncu pridemo vseeno do nekih strateških odločitev v zvezi s tem. In do teh stališč moramo priti skupaj.» Na pomemben vidik vključevanja zaposlenih v odločanje so menedžerji v naši raziskavi opozorili že v okviru analize delovnega procesa menedžerja, Pri tem smo se vprašali, ali in kolikšni meri to v resnici tudi izvajajo v praksi, ali pa gre zgolj za družbeno zaželeno stališče. Vključevanje zaposlenih poleg tega povleče s sabo tudi angažiranje menedžerjev, saj je uspeh vključevanja odvisen predvsem od tega, koliko se menedžerji z zaposlenimi tudi res ukvarjajo (Sugandh 2015).

Pri podjetjih, ki imajo lastnike in korporativno upravljanje v tujini, je pri strateškem odločanju zelo pomembno sprotno usklajevanje s temi lastniki, kot poudarja Respondent 5: *»Glede manjših strateških odločitev se odločim sam, medtem ko se moram za večje posvetovati z lastniki, od katerih dobim potrebne informacije. Potem se uskladimo, vsak poda svoje mnenje, upoštevajo se analize, dobiček, po oddelku, tu se stvari hitro skristalizirajo.*« Pri tem usklajevanje z lastniki ne deluje kot zapletena in časovno zelo potratna, ampak relativno hitra, fleksibilna in učinkovita aktivnost, ki se izvede prek telefonske konference.

Faza realizacije odločitve

Kot končna faza analize informacij se pripravi strateški dokument in določi tim, ki bo določeno odločitev realiziral. Slednje jasno opiše Respondent 4: *»Zbere vse tiste podatke, ki jih imam na razpolago, tudi na internetu, ne vem kaj še vse, tudi en tim določim, kdo bo se s tem ukvarjal in kako se bo to določilo, potem pa naredimo nek elaborat, in zadaj je še finančni del, ki ga tudi kontroling razdela, kaj bi to pomenilo, neto sedanja vrednost, sedanja vrednost, do kdaj je treba vrniti in koliko je to denarja, potem jasno pa še ta mreža, kdo bi zraven šel, kako bi to bilo, kako bi to naredili.*«

Respondent 1, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu, pri tem navaja, da se ključna odločitev pri večjih projektih zgodi na začetku, torej še preden je lahko finančno in tudi drugače ovrednotena: *»Nobena pogodba ni podpisana brez analize, vendar odločitev prvotna je intuitivna. Kar pomeni pa spet, da moramo razumevati to, na osnovi izkušenj in vseh informacij, je trenutno neka odločitev in potem se jo v naslednjih fazah podkrepi z elaborati in na koncu z neko pogodbo. Pri strateškem odločanju ni kaj dosti kalkulacij. In če se*

začnemo zdaj obremenjevati s kalkulacijo, čistimi ekonomskimi izračuni, nismo prišli nikamor. Če si zastaviš, jaz bom imel najbolj konkurenčen najboljši izdelek, in da to počneš, da boš naredil. In to je odločitev, ki se je racionalno ne da opravičiti. Nekdo mora pač povedat, evo fantje, to bomo počeli. In potem se to dela. Odločitev je bila sprejeta.« Razmišljanje Respondenta 1, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskih trgih, kaže na dejstvo, da je odgovornost in tudi tveganje vodilnega menedžerja v takih primerih, ko se je potrebno odločiti na podlagi pomankljivih informacij, relativno večja, kot v podjetjih, kjer ima vodilni menedžer dovolj relevantnih informacij, kar je bolj pogosto na zrelih in visoko konkurenčnih trgih.

Pri odločanju je nadalje zelo pomembno, da odločitve sledijo strategiji, poudarja Respondent 7, ki vodi podjetje v tuji lasti: *»Poleg tega moramo slediti strategiji, ali projekt gre v strategijo ali ne. Če projekt potrdimo, gre še do lastnikov v tujini, da potrdijo končno odločitev. To traja približno 3, 4 tedne. Če govorimo o investiciji v novo državo, potem pa to traja tudi leto in pol.«* Respondent 10 nadalje opozori na ključen pomen enotnosti vodstva po že sprejeti odločitvi: *»Meni je zelo pomembna enotnost, pa niti ne v načinu razmišljanja, tukaj želimo heterogenost, želimo pa enotnost po odločitvi – ki je lahko demokratično sprejeta, lahko pa tudi avtoritativno. Če nekdo reče, da je moja odgovornost za odločitev, gremo tu, potem morajo vsi tukaj držati z njim, tudi če se ne strinjajo.«* Velik pomen enotnosti vodstva menedžerji izpostavljajo tudi v okviru drugih tematik, predvsem pa v okviru analize vpliva vodstva na uspešnost podjetja.

Odgovori menedžerjev, ki smo jih pridobili v tem sklopu, z različnih vidikov dopolnjujejo obstoječo teorijo s področja procesa strateškega odločanja (Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992; Noorderhaven 1995), in sicer z vključitvijo novih elementov v analizo (uporaba virov informacij, uporaba strateških orodij ter uporabe racionalne analize in intuitivne presoje pri odločanju), ki jih bomo še predstavili v nadaljevanju tega sklopa. Faze pridobivanja informacij, analize informacij ter realizacije odločitve, ki smo jih sintetizirali v naši raziskavi, so bolj ali manj skladne s sklopi zbiranja informacij, oblikovanja alternativ in izborom primerne alternative, kot so jih opredelili omenjeni avtorji. V povezavi s kognitivnim procesom odločanja so menedžerji v naši raziskavi izpostavili počasnejši in bolj poglobljen tip odločanja v primerjavi z hitrim in avtomatičnim (Evans 2011; McFall 2015), kar je bilo tudi pričakovano, glede na to, da so tematiko predstavljale strateške in ne taktične odločitve.

Analiza procesa strateškega odločanja je pokazala, da so njegove faze vsebinsko enake fazam delovnega procesa menedžerjev, ki smo ga obravnavali v prvem poglavju interpretacije rezultatov. Primerjava faz je predstavljena v Tabeli 8.1.

Tabela 8.1: Primerjava faz procesa dela menedžerjev in procesa strateškega odločanja menedžerjev

	Proces dela menedžerjev	Proces strateškega odločanja menedžerjev
1. faza	Zbiranje informacij	Zbiranje informacij
2. faza	Analiza informacij	Analiza informacij
3. faza	Odločanje	Realizacija odločitve

Slednje nas privede do pomembne ugotovitve, da večina delovnega procesa menedžerjev predstavlja odločanje oziroma priprava na odločanje. Ugotovitev potrjujejo intervjuvani menedžerji sami v okviru drugih tematik, kjer vidijo odločevalsko vlogo oziroma odločnost kot tisto ključno kompetenco menedžerja, ki najbolj vpliva na uspešnost podjetja. Odločevalska vloga menedžerjev je izpostavljena tudi v okviru obstoječih raziskav na področju menedžmenta (Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992; Noorderhaven 1995), v podporo tej ugotovitvi pa lahko navedemo tudi premik raziskovalnega fokusa s področja strategij na področje odločanja in merjenja uspešnosti (Grant 2003; Tapinos in drugi 2005). Tudi iz odgovorov menedžerjev je razvidno, da sami sebe v prvi vrsti vidijo kot odločevalce, ki sicer do neke mere vodstveni ekipi in ostalim zaposlenim omogočijo demokratično usklajevanje, vendar v določenem času sami prevzamejo odgovornost in se odločijo.

8.3.2 Informacije v podporo odločanju

Največ (9) intervjuvanih menedžerjev je navedlo, da se zanesejo bolj na lastne raziskave, pri čemer največ informacij dobijo od kupcev. Šest vodilnih menedžerjev je izpostavilo kombinacijo uporabe tako lastnih kot tujih raziskav, medtem ko sta dva vprašana menedžerja, da uporabljajo v glavnem tuje raziskave, ki jih nato sami interpretirajo. Glede izvajanja raziskav lahko menedžerje ločimo v dve skupini. Prvo skupino predstavljajo menedžerji, ki delujejo na medorganizacijskih trgih in večino (kvalitativnih) informacij pridobijo od kupcev poleg tega

pa te informacije kombinirajo tudi z drugimi informacijami iz branže, dostopnimi statistikami ter s kontakti s poslovnimi partnerji oziroma razvojnimi in prodajnimi oddelki na strani kupcev. V tej skupini specializirane tuje raziskave in študije naročajo zgolj občasno, zaupajo pa bolj lastnim raziskavam in lastni intuiciji. Drugače pa je na zrelih in močno konkurenčnih trgih široke potrošnje, kjer so podatki večinoma kvantitativne narave. Izbrani menedžerji, ki vodijo podjetja v tovrstnih dejavnostih, poudarjajo, da informacije pridobivajo predvsem od prodajnih podatkov. Poleg tega redno naročajo raziskave trga (targetirane in netargetirane), ki pa jih menedžerji sami interpretirajo.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na pridobivanje informacij menedžerjev za potrebe strateškega odločanja, so informacije od kupcev in poslovnih partnerjev (bolj kvalitativne narave) in prodajni podatki (bolj kvantitativne narave) ter primarne in sekundarne raziskave trga. Pri slednjih predstavlja ključni dejavnik interpretacija podatkov s strani vodstva. Nadalje so pomembne informacije, ki jih menedžerji pridobijo od zaposlenih, lastnikov in drugih deležnikov podjetja. V nadaljevanju podrobneje analiziramo različne vire in vidike pridobivanja informacij s strani menedžerjev za potrebe strateškega odločanja.

Informacije neposredno od kupcev

Največ informacij intervjuvani menedžerji pridobijo od kupcev, in sicer prek obiska kupcev ter obiska sejmov, ki jih kupci obiskujejo, kar velja predvsem za medorganizacijske trge. Respondent 1 tako navaja: *»Sejmi in obiski kupcev so tako ključni za informacije. Obiski kupcev so izredno intenzivni. Mi smo stalno prisotni pri kupcih. Odgovor je, da se zanesemo bolj na naše informacije. Ne naročamo teh študij oziroma zgolj občasno. Na ta način pa tudi sokreiramo ideje skupaj s kupci, kar je naša glavna filozofija.«* Tudi Respondent 2, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu, navaja, da so informacije s sejmov tiste, ki so zanj nepogrešljive za potrebe analize: *»Jaz moram predvsem slišati, kaj meni tile, ki letajo po trgu, kaj ti razmišljajo, kaj vidijo. Iz tistega dobim pa ogromno informacij, kaj kje vidi, kaj se je zgodilo. To so ključne informacije. Saj ljudje hodijo po sejmi, saj jaz ne morem it na vse sejme, k vsem kupcem in moraš zbirati na nek tak način informacije. In jaz preko potnih poročil potem prihajam do slike, kaj se kje dogaja in kaj se ne dogaja.«* Poleg srečevanja na sejmi nekateri perspektivne potencialne kupce podjetja tudi sama obiščejo, dogaja se pa tudi obratno, kot pove Respondentka 16: *»K nekaterim kupcem, če rečem potencialnim, tudi sami*

gremo. Je pa kar nekaj v zadnjih letih bilo tudi takih pobud kupcev, ker so oni prišli k nam, ker so v konkurenčnih izdelkih videli naše rešitve. To se pa res lahko potem drugače pogovarjaš.»

Eden od razlogov, da kupci predstavljajo ključen vir informacij za menedžerje iz te skupine – predvsem to torej velja za medorganizacijske industrijske trge - je ta, da podjetja ideje in izdelke sokreirajo skupaj s kupci, na partnerski način, kot poudarja Respondent 10: *»Največ informacij dobimo od kupcev, glede na njihove potrebe se razvijajo proizvodi. Je pa tudi dejstvo, da znotraj generiramo na nek način spremembe, inovacije, torej znotraj grupacije, ki jih ponujamo potem kupcu v smislu, kar je za njega dodana vrednost. Nismo razvojni dobavitelj avtomobilski industriji v smislu tega, da razvijamo proizvode, ki so atraktivni za kupca, nismo tisti, ki čakamo, kupec bi pa želel imeti to, ampak mi ponujamo neke rešitve. To so taki dolgoletni partnerski odnosi, ko se ve, kaj kdo kje kaj rabi.»* Respondentka 16 pri tem poudarja dolgoročno naravo tovrstnega sodelovanja: *»Pri nas je recimo od prvega kontakta s kupcem do nekje potrditve en povprečen čas eno leto. Tisto, kar se danes z novimi kupci dogaja, to je za čez dve leti. To ni zdaj en izdelek, ki ga zamenjaš kadarkoli, ampak mi začnemo z nji mi takrat sodelovati, ko oni razvijajo novo platformo, in to pri njih traja eno leto in pot.»*

Pridobivanje informacij neposredno od kupcev, kot navajajo menedžerji v svojih odgovorih, je logična posledica naravnosti na kupce (Day in Nedungadi 1994) in prilagajanja njihovim potrebam in željam (Han in drugi 1998) ter predstavlja bistveno komponento tržne naravnosti (Kotler 1996; Kohli in Jaworski 1990). Na ta način se menedžerji in podjetja na najboljši možni način izognejo trženjski miopiji (Levitt 1960) in si gradijo obranljivo konkurenčno prednost. Informacije s strani kupcev so lahko v veliki meri kvalitativne, še posebej na medorganizacijskih trgih, kjer kupce predstavljajo večji naročniki, s katerimi podjetje nove izdelke razvija v dolgoročnem partnerstvu z njimi.

Informacije iz prodajnih podatkov

Pridobivanje informacij iz prodajnih podatkov je značilnost bolj zrelih in močno konkurenčnih trgov, kjer so podatki večinoma kvantitativne narave. Pri tem pomembno vlogo igrajo informacijsko komunikacijske tehnologije, ki menedžerjem omogočajo neposredno spremljanje prodajnih in drugih podatkov vedno in povsod, kot navajajo tudi obstoječe raziskave (De

Alwis in drugi 2005). Respondent 6 iz proizvodnega podjetja na visoko konkurenčnem trgu tako navaja: *»Imamo svoje informacijske baze, prodajne podatke, kvantitativne. Brez kvantitativnih kazalnikov ne sprejmemo nobenih odločitev. Ključni so podatki o prodaji, vstopne bariere, zakonodaja. Bistvo je vedno v interpretaciji podatkov. To so v glavnem tuje raziskave. Podatke kupimo, interpretiramo jih pa mi. Ne naročamo pa nekih raziskav, sicer imamo veliko nekih ponudb, ker se tam spet detajli zgubijo, ti pomembni detajli.«* Razlog Respondenta 6, da ne naročajo sofisticiranih raziskav zaradi nevarnosti izgube pomembnih detajlov, predstavlja pomembno sporočilo, saj postavi pod vprašanje tudi druge tovrstne raziskave, ki jih naročajo podjetja. Razlogov za takšno stališče menedžerja je lahko več. Lahko gre za nezaupanje menedžerjev do raziskovalnih agencij, da bodo zgrešile rdečo nit raziskovanja, lahko gre za splošno nezaupanje, da ne bi na trg uhajale pomembne informacije, lahko pa je razlog za to tudi želja po nadzoru vodstva nad procesiranjem tržnih podatkov. V vsakem primeru je to vprašanje, ki zahteva dodatno razumevanje in s tem dodatne raziskave. Podoben moment se – kot bomo videli v naslednjem poglavju – pojavi tudi pri uporabi strateških orodij, katerih neuporabo Respondent 6 prav tako razloži z nevarnostjo izgube pomembnih detajlov.

Kombinacija različnih virov informacij

Za menedžerjev celovit pregled nad notranjim in zunanjim okoljem podjetja je zelo pomembna kombinacija različnih virov informacij, ki je potem podlaga za odločanje, poudarja Respondent 12: *»Poleg lastnih informacij in usmeritev seveda določene službe naročajo tudi informacije iz okolja, potem pa se ti obdelajo, možnosti odločevanja na osnovi teh informacij. Te informacije niso samo kvantitativne, ampak tudi opisne, te tudi potrebujemo.«* Kombinacija več virov informacij poveča njihovo objektivnost, tako z vidika kombiniranja različnih ciljnih skupin (kupci, konkurenti, strokovnjaki itd.) kot tudi različnih metod (kvalitativne in kvantitativne metode). Pomen tovrstnega pristopa obrazloži Respondent 8: *»Jaz vedno križam informacije. Ni informacij iz samo enega vira. Tudi te strateške svete sem tako sestavil, da imam notri strokovnjake, ki praviloma med seboj niso kompatibilni.«* Podobno razlaga tudi Respondent 15: *»Informacije prihajajo od različnih koncev. En ima enkrat idejo, drugič od nekje preti ena nevarnost, tretjič, nekdo je prišel od strank in rekel, kaj pa če. Te iniciative, ki prihajajo, se potem v vodstvu prebavijo, in če se vodstvu, enemu od teh, zdi smiselno, da to na strateško skupino, če pa je že tako konkretna, gre pa na upravni odbor.«*

Omenjene izjave izbranih menedžerjev potrjujejo ugotovitve obstoječe raziskave na tem področju, da, menedžerji uporabljajo različne tipe informacijskih virov, kot so tiskani in elektronski viri, kot tudi različne zahtevane vsebine, kot so informacije o kupcih, konkurentih, trgu in regulativah (Karim in Hussein 2008, 116). Rezultati dopolnjujejo tudi obstoječe raziskave, da največ informacij menedžerji pridobijo od svojih osebnih kontaktov, sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev (De Alwis in Higgins 2001; Choo 1995; Mackenzie 2005), pomembni pa so tudi formalni informacijski viri, dostopni v govornjeni, tiskani ali elektronski obliki (Oppenheim 1997).

Menimo, da odprtost vodilnega menedžerja za informacije iz različnih virov in sposobnost njihove relevantne sinteze predstavlja eno ključnih podlag za pravo in pravilno odločanje. To so izpostavili tudi intervjuvani menedžerji sami v okviru tematike pridobivanja informacij kot ene od faz delovnega procesa menedžerja in procesa strateškega odločanja.

Lastne in tuje raziskave

Nekateri menedžerji dajejo večji poudarek lastnim raziskavam, kot navaja Respondent 1, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu: *»Bolj se zanesem na lastne raziskave. Ne toliko v analitičnem smislu, ampak bolj kot nastop na sejmih, ki je za nas najbolj pomemben glede pridobivanja informacij.«* Respondent 15 po drugi strani poudarja velik pomen anket, ki jih delajo med strankami: *»Ankete naših strank redno delamo, skozi to dobimo feedback zadovoljstva in ideje za razvoj.«* Isti respondent izrazi dvom nad naročanju tujih raziskav: *»Da bi pa mi raziskovali, kaj tržišče potrebuje z zunanjimi firmami, pa se tega ne gremo in smo glede tega zelo skeptični. Mi smo veliko bolj nagnjeni k temu lean startup koncept, mi moramo imeti lastno idejo, kaj želimo, in skozi lean startup preverjamo, ali ta ideja bo zažive-la ali ne. Od raziskav pa absolutno ne verjamem, da je kakršnakoli korist. Kaj raziskave delajo, raziskave sprašujejo stranke, kaj bi one rade. Stranke pa pojma nimajo, kaj bi rade. Vi morate vedeti, kaj bi bilo zanimivo stranko in potem stranko vprašati, kaj pa, če bi to naredil?«* Tovrstno razmišljanje lahko povežemo tudi z trženjsko miopijo (Levitt 1960), ki smo jo že večkrat omenili, in kjer se podjetje postavi v vlogo kupca, ne raziskuje pa njegovih potreb in želja. Če menedžer predpostavlja, da stranka ne ve, kakšne so njene potrebe in želje, gre bodisi za trženjsko miopijo bodisi za razvoj zelo inovativnih izdelkov in storitev s strani podjetja, ki prehitujejo potrebe in želje kupcev. V praksi poznamo nekaj primerov razvoja izdel-

kov (npr. kuhinje podjetja Elektrolux), ki so bili preveč inovativni, da bi jih kupci lahko sprejeli za svoje in kupili.

Bolj kot raziskave so za Respondenta 5 pomembni podatki o prodaji: *»Anket ne delamo, ampak večina naših informacij temelji na podatkih o prodaji: kaj stranke kupujejo, v kakšnih kombinacijah, vse to. In na podlagi tega se največ odločamo.«* Respondent 3 pri tem poudarja, da se bolj zanesejo na lastne kot na tuje vire informacij: *»Analize trga, analize podatkov. Največkrat uporabljamo lastne podatke, javno dostopne podatke, plus naročamo targetirane raziskave. To so v glavnem podatki o kupcih ali o tehnologiji, prometu. Ankete o zadovoljstvu, npr. pa so že naročene raziskave. Podatki o uporabi pa izhajajo iz sistema. Zanesemo pa se bolj na lastne raziskave. Interni podatki so dosti kvantitativni, medtem ko vse, kar je pri anketah, je pa bolj stvar vprašalnikov, ki so bolj ali manj kvalitativni.«* Tudi po mnenju Respondenta 14 je potrebno najprej izkoristi notranje resurse podjetja: *»Zanesemo se bolj na lastne informacije. Imamo dovolj lastnega kadra in meni je cilj čimbolj temeljiti na notranjih resursih, tu mislim, da so še rezerve.«*

Tuje raziskave se pogosto uporabijo kot potrditev ocen (R16: *»Saj sem pa tja tudi kupimo kakšno raziskavo, ampak tisto je v glavnem potrditev teh naših ocen.»*), pogosto pa gre za neko kombinacijo obojega (R7: *»Lokalni tim poda informacije o situaciji na trgu, konkurenci, klientih, drugih deležnikih. Nato naročimo še eksterno raziskavo. Potem imamo dovolj informacij za odločanje. Tak sistem uspešno deluje.«*). Razlog za naročilo tujih raziskav je lahko tudi pomanjkanje lastnih podatkov, kot navaja Respondent 11: *»Smo se tudi že poslužili kakšnih tržnih analiz ali pregledov prodaje po kakšnih kategorijah, v glavnem bolj ta del. Kakšnih strateških študij nismo naročili, ampak bolj že narejene analize.«*

Respondent 2, ki vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskih trgih, pri tem navaja, da v podjetju, ki ga vodi, še nikoli niso naročili tujih raziskav: *»Mi zaupamo lastnim raziskavam, pa lastni intuiciji, in če mi ne vemo, kdo bo to boljše vedel.«* Nekatere standardizirane raziskave menedžerji uporabljajo tudi za kriterij uspešnosti (R9: *»Določene so zakon za nas, npr. Nielsen, to nam je že skoraj kriterij za ocenjevanje uspešnosti, ukrepanje itd. Kakšne so bolj inštrukcijske narave, kakšne bolj korektivne.«*) in primerjavo s konkurenti v panogi (R13: *»Imamo naročene nekatere raziskave, ki obstajajo v branži. V naši branži je ena firma, ki ima na internetu mesečni update od vseh podjetij v branži. Nas spremljajo z javno dostopnimi podatki in tudi vse konkurente. Jaz si lahko po kazalcih izberem 15 firm, s katerimi se hočem*

primerjati, in lahko dobim takoj njihovo primerjavo ven. Ugotovim, kje sem pri njih, ali sem pri tistih, ki rastejo, ali pri tistih, ki padajo.»).

Naša raziskava nadalje potrjuje tudi obstoječe ugotovitve, da menedžerji pri izbiri informacij kriterije, ki se nanašajo na relevantnost, pravočasnost, natančnost, verodostojnost in kakovost informacije ter kakovost vira (Butcher 1998). Ugotovitev, da kljub množični uporabi zunanjih virov kot bolj zaupanja vredne še vedno predstavljajo notranji viri informacij (De Alwis in drugi 2005), je potrdila tudi naša raziskava. S tem je skladna tudi slovenska raziskava na tem področju, ki je potrdila, da se slovenski menedžerji pri pridobivanju informacij bolj opirajo na notranje kot zunanje vire, pri poskusu interpretacije pridobljenih informacij pa bolj na osebne stike in neformalna timska srečanja kot na formalne in pisne oblike (Dimovski in drugi 2006). Slednje bi deloma lahko povezali z ugotovitvami obstoječih raziskav, da menedžerji največ informacij pridobijo od svojih osebnih kontaktov, sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev (De Alwis in drugi 2005).

Rezultati so delno potrdili tudi ugotovitve kvalitativne raziskave med velikimi slovenskimi podjetji (Jančič 2001), ki je pokazala, da velika slovenska podjetja bolj kot lastnim tržnim raziskavam na tujih trgih zaupajo podatkom sekundarne narave (Jančič 2001). Kar nekaj intervjuvanih menedžerjev je namreč navedlo, da ne delajo lastnih raziskav, ampak kupijo tuje raziskave ter jih sami interpretirajo. Mnenja in stališča vodilnih menedžerjev, da zaupajo bolj prodajnim podatkom in lastnim informacijam, so sicer smiselna, vendar menimo, da je raziskave trga vseeno potrebno izvajati, saj na njih velik del klasične trženjske teorije (Kotler 1996). Z raziskavami trga si menedžerji in podjetja povečajo objektivnost svojega znanja o kupcih in konkurentih. Interpretiranje informacij s strani kupcev ter tržnih podatkov znotraj podjetja brez kombinacije z zunanjimi raziskavami po našem mnenju vodi k subjektivnosti mnenj in stališč notranjega okolja podjetja ter odpira vrata trženjski miopiji (Levitt 1960).

8.3.3 Uporaba orodij pri strateški analizi, odločanju in merjenju uspešnosti

Vsi intervjuvani menedžerji, razen enega so navedli, da kot osnovno strateško orodje uporabljajo SWOT analizo, bodisi kot samostojno orodje bodisi v kombinaciji z drugimi strateškimi orodji. Sedem intervjuvanim menedžerjev je navedlo, da največ uporabljajo orodje Uravnotežen sistem kazalnikov (Ballanced Scorecard) v kombinaciji s SWOT analizo. Pet

menedžerjev je navedlo, da uporablja zgolj SWOT analizo. Štirje menedžerji so izpostavili kombinacijo SWOT analize in drugega strateškega orodja (vitka proizvodnja, strategija modrega oceana, Adizesove metodologije in lastna modificirana orodja). En menedžer je navedel, da niti sam niti v podjetju ne uporabljajo nobenih orodij in modelov, ampak vsa njihova strateška analiza temelji na izvornih podatkih.

Menedžerji orodja uporabljajo zaradi boljšega pregleda in nadzora poslovanja, na uporabo in izbiro orodij pa vplivajo dejavniki, kot so poznavanje orodja s strani menedžerja, njegova operativnost, enostavnost uporabe, celovitost uporabe in možnost kombiniranja različnih orodij. Nadalje je pomembna zmožnost prilagajanja orodja specifikam podjetja in vrsti dejavnosti, pa tudi zahtevam kupcev in lastnikov. V nadaljevanju sledi bolj poglobljena analiza razlogov, zaradi katerih so se intervjuvani menedžerji opredelili za določeno metodo oziroma strateško orodje.

Velika večina intervjuvanih menedžerjev je povedala, da od vseh orodij največ uporabljajo predvsem SWOT analizo (Analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti), precej uveljavljen pa je tudi model Uravnotežen sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000). Sledijo ostali sistemi vodenja oziroma koncepti, kot so Integralni sistem vodenja, Total Quality Management, Lean Production in podobno. Zgolj eden od vprašanih menedžerjev je izjavil, da v pravi ne uporabljajo nobenih modelov, ampak temeljijo zgolj na podatkih.

SWOT analiza

SWOT analiza se med vsemi modeli in orodji zdi vprašanim menedžerjem najbolj uporabna metoda, ki jo več ali manj vsi uporabljajo. Respondent 9 tako med drugim navaja njeno vsakodnevno uporabo: *»Ballanced Scorecard uporabljamo, SWOT analizo vsakodnevno, na vseh področjih, potem so ustrezni standardi, ki so tudi pač orodja, razni modeli odličnosti, razni modeli ključev.«* Za Respondenta 3 je SWOT analiza koristna predvsem kot operativna metoda: *»Če pa moramo neke operativne izvedbe, potem pa so SWOT-i zelo uporabne metodologije. SWOT je zelo operativna metoda, ki jo še vedno veliko uporabljamo, na nivoju strateškega upravljanja firme pa je to sistem uravnoteženih kazalnikov.«* Kot uporabno jo Respondent 1 ocenjuje tako pri projektih, kot tudi pri investicijah ter kot nek povzetek drugih analiz: *»Najbolj, vedno tudi na posameznih projektih ali tudi investicijah večjih ali karkoli, vedno se poslužujemo SWOT analize, ali na novih produktih. SWOT analizo razumemo kot*

nek zbirnik, povzetek drugih analiz, da vidimo, kaj je tisto, kar je dobro, slabo, pa kje so priložnosti in nevarnosti .« SWOT analiza nadalje pride prav tudi v primerih pomanjkanja podatkov, kot navaja Respondent 4: *Nekaj smo probavali, tista EVA, pa sistem uravnoteženih kazalnikov, in tako naprej, ampak za te stvari, za katere nimamo toliko podatkov, je ta SWOT analiza še vedno najbolj uporabna, tako da malo pogledaš, kje te kaj čaka, kaj je pozitivnega in kaj negativnega, pa da znaš nekako malo naprej, pa da se izogneš nekim nevarnostim. Tako da za te stvari, ki še niso tako dozorele, da bi lahko zbral toliko merodajnih podatkov, da bi lahko s številkami resno operiral, je ta SWOT najbolj uporabna, najbolj to uporabljamo.*« Za Respondenta 8 je SWOT analiza prva od analiz oziroma predstavlja neke vrste predanalizo: *»SWOT je normalna, prvo ko delaš strategijo, pač oceniš prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, to je logično. Drugo leto bomo začeli delati novi strateški poslovni načrt, zdaj imamo dejavnega 2011-2015, jaz jim dam prvo na nivoju področij, da morajo oni najprej SWOT analizo narediti, in oni predvideti neke cilje.*«

Prednost SWOT analize je predvsem v enostavnosti, kar nam pove tudi izjava Respondenta 11: *»V formalnem smislu vseh teh analiz niti ne obvladam. Z eno SWOT analizo si sigurno največkrat pomagamo.*« Menedžerjem je predvsem domača, kot nadalje razloži Respondent 13: *«To je čisto po domače, to je že 100 let isto. Ampak če te domače naloge ne narediš, potem škoda. Drugače pa nisem pristaš nekih hudih strukturiranih modelov, ker rad vključim tudi malo kmečke logike.. SWOT te usmerja in če jo dobro narediš, si praktično že tri četrt strategije naredil. Ugotovil sem, da so ljudem bolj blizu taki bolj enostavni modeli, recimo SWOT vsakdo razume.*«

Vodilni menedžerji SWOT analizo uporabijo pred zapletenimi analizami, kot poudarja tudi Respondent 7: *»Ko vstopamo na nov trg, najprej naredimo SWOT analizo, da si odgovorimo na vprašanje, zakaj bi vstopili na določen nov trg. Za nadaljnje bolj zapletene analize uporabimo naše analitike znotraj skupine.*« SWOT analiza je nadalje zelo fleksibilno orodje, ki se lahko prilagaja drugim standardiziranim orodjem, kot navaja Respondent 10: *»SWOT analize se gotovo delajo, sicer pa dejansko vsa orodja znotraj leana so tista, ki jih na vseh področjih uporabljamo, ne samo v proizvodnem, ampak tudi poslovnem procesu. Tudi SWOT analiza je del leana, kot orodje.*«

Tako pogosta uporaba SWOT analize, kot navajajo izbrani vodilni menedžerji, ne prese- neča, saj je le-ta enih najbolj znanih in tudi uporabljenih strateških orodij menedžerjev v glo-

balnem smislu (Kachra in Schnietz 2008). Menedžerjem, ki zapletenih orodij bodisi ne obvladajo bodisi niti ne marajo, predstavlja zelo priročno in predvsem fleksibilno orodje za potrebe odločanja.

Uravnoteženi sistem kazalnikov

Če SWOT analizo menedžerji bolj percepirajo kot operativno kot strateško orodje, pa je na ravni strateškega upravljanja firme za nekatere intervjuvane menedžerje zelo pomembno strateško orodje predstavlja Uravnotežen sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000), ki je namenjeno merjenju uspešnosti podjetja na podlagi kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov. Respondent 3 tako poudarja predvsem velik pomen celovitosti omenjenih kazalnikov: *»Mi imamo neko adaptirano verzijo Balanced Scorecarda, ker je fino gledati z nekimi uravnoteženimi kazalniki celo poslovanje. Čim se preveč odmakneš od tega, lahko določena področja preveč pridobijo, druga pa preveč izgubijo, ampak tukaj govorimo res o strateškem vidiku poslovanja firme. SWOT je zelo operativna metoda, ki jo še vedno veliko uporabljamo, na nivoju strateškega upravljanja firme pa je to sistem uravnoteženih kazalnikov.«*

Respondent 8 pri tem poudarja pomen omenjenega sistema pri postavitvi strateških ciljev: *»Balanced Scorecard definitivno zaradi tega, ker na podlagi vnaprej zelenih rezultatov, kazalnikov, ti postavi strateške cilje. Torej BSC pri strateškem planiranju, da bi kakšne sofisticirane druge, recimo ne. Zdaj sicer uvajamo poslovno odličnost, z vsemi tistimi prijemi, ki so, zaradi tega, da enostavno firmo držim na tempu.«* Omenjeni respondent nato poveže sistem kazalnikov tudi s poslovnim načrtom in strateškimi cilji: *»Mi imamo strateški poslovni načrt, razdeljen na strateške cilje, strateški cilji so razdeljeni na podcilje in potem so aktivnosti. Za vse aktivnosti je rok in odgovorna oseba. In potem strategijo spremljamo kvartalno. In kvartalno se računajo tudi BSCji.«*

Koristi uporabe integriranih orodij, ki jih navajajo intervjuvani menedžerji, so dopolnjevo ugotovitve obstoječih raziskav, da je ključen namen orodij poenostavljanje zapletenih situacij (Dutton in drugi 1983; Morecroft 1992; Frost 2003, 50) in pomoč pri oblikovanju strategij in odločanja menedžerjev (Wright in drugi 2013, 94). Delno pa lahko potrdimo tudi obstoječe domače raziskave, ki ugotavljajo, da zelo velik delež slovenskih menedžerjev pozna

menadžerska orodja, a jih zgolj manjši del uporablja za podporo pri odločanju (Mikolič 2013), pa tudi, da imajo slovenski menedžerji težave pri implementaciji strateških orodij (Uršič in Mulej 2005).

Modificirana orodja

Nekatera podjetja uporabljajo svoj, modificiran sistem poslovanja, ki pa bazira na uravnoteženem sistemu kazalnikov. Že Respondent 3 je omenil adaptirano verzijo uravnoteženega sistema kazalnikov, podobno pa poudarja tudi Respondentka 16: *»Gradimo nek svoj sistem in smo ga dali tudi v okvir BSC-ja, naredili smo ene dopolnitve in zdaj, imamo tudi standarde, TS, ISO, za okolje, in tudi v okviru teh standardov delamo. Tudi za to poslovno odličnost smo rekli, ne bomo se šli zdaj en sistem, ampak si bomo tudi tukaj pogledali, kaj bi mogoče dve tri stvari dodali temu našemu osnovnemu sistemu. Uporabljamo seveda tudi SWOT analize, vse te stvari. Recimo primer 20 ključev, ki so prišli iz Kitajske, pa se ni prijelo. Pa 6 SIGMA, to je sicer japonska, vendar metodologija sloni na matematiki in na statistiki, kjer ugotavljaš, kakšni so vplivi določenih parametrov. No skratka, vse to uporabljamo, nadgrajujemo pa predvsem svojo.«* Ključen namen teh orodij in standardov pa je po mnenju iste respondentke predvsem izboljšati doseganje obstoječih ciljev: *»Tudi te presoje, zdaj že imamo te tri, vedno ko začnemo s presojevalci, ni cilj, da ni nobene napake. Ampak rečemo, skupaj bomo za naslednje obdobje, torej za naslednje leto, določili, ali nam boste pač vi povedali, 5 do 10 ciljev, kaj moramo izboljšati. In računam tudi na to, da imate veliko izkušenj in da nas boste usmerili v pravo smer.«* Da v podjetju uporabljajo svoje modificirane kazalnike za spremljanje poslovanja, navaja tudi Respondent 14: *»Predvsem v tej fazi, ki nismo razvili nekega BI-ja, z nekimi razlogov, ki so specifični za nas. Težave imamo z informacijsko podporo, ki je centralizirana, se skušamo posluževati spremljanja kazalnikov. Zdefinirali smo precej teh kazalnikov, tako da jih imamo čez 100. Postavili smo model, ki je večslojen: eni so ti strateški kazalniki, drugi pa so tisti operativni, vezani na podpodročja, kot so ISO. Tu imamo zelo dobro razvit sistem kakovosti, in pa potem so kazalniki, ki sodijo v domeno tistih obveznih, katere mi uporabljamo, da poročamo nadzornim organom in lastnikom.«*

Prilagajanje standardiziranih modelov in orodij specifičnim potrebam posameznega podjetja, predstavlja pomembno sporočilo. Po eni strani gre za upoštevanje mehkih standardiziranih meril, po drugi pa za adaptacijo le-teh potrebam in usmeritvam posameznega podjetja, kar

omogoča potrebno fleksibilnost. Tudi obstoječe raziskave navajajo, da v realnosti orodja pogosto niso uporabljena tako, kot so si akademiki zamislili, prav tako se lahko spreminjajo in prilagajajo (Roper in Hodari 2015).

Kombinacija modelov in orodij

Izbrani menedžerji večinoma uporabljajo kombinacijo več metod in orodij, kot je že navedla Respondentka 16. Podobno poudarja tudi Respondent 9: *»Ballanced Scorecard uporabljamo, SWOT analizo vsakodnevno, na vseh področjih, potem so ustrezni standardi, ki so tudi pač orodja, razni modeli odličnosti, razni modeli ključev.«* Respondent 1, ki vodi proizvodno podjetje na metorganizacijskem trgu, je navedel velik pomen integralnega modela vodenja, ki je ključen za to, da je vodilni menedžer sproti seznanjen z vsem bistvenimi informacijami: *»Iz vseh področij imam vse na računalniku, torej od strateškega dela naprej imam na klik, do zunanjih standardov, politik, postopkov, okoljske regulative, računovodskih standardov, torej vse kar je zunanjega, do 4 P, torej načrtuj, izvedi, preveri, popravi. Imamo najvišji vodstveni pregled, potem s pomočjo orodja, ki ga uporabljamo že 15 let, so kazalniki Balanced Scorecard, FQM je od leta 2000, torej 14 let, kot orodje, standardno orodje, ki ga uporabljamo. Potem so predpisi, kot so notranje in zunanje kontroling skupine in pa revizije, ki to pregledujejo. Potem so presoja sistema, pa vsi procesi in orodja, ki jih ocenjuješ. Imamo vse gor na klik. Tako spremljam spreminjanje, programe, projekte, in spremembe. To je zelo enostavno.«*

Respondent 10, ki prav tako vodi proizvodno podjetje na medorganizacijskem trgu, je pri tem poudaril uporabo sistema vitke proizvodnje, ki jo uvršča že kar med kulturo podjetja: *»Lean je način dela pri nas, kultura na nek način. Tudi skozi lean orodja, ki jih obvladujemo, uporabljamo za definiranje orodij in pripravo strategije. SWOT analize se gotovo delajo, sicer pa dejansko vsa orodja znotraj leana so tista, ki jih na vseh področjih uporabljamo, ne samo v proizvodnem, ampak tudi poslovnem procesu. Tudi SWOT analiza je del leana, kot orodje, kot npr. Fishbone in vse ostalo.«* V podjetju iz proizvodne dejavnosti, ki ga vodi Respondent 13, je poleg SWOT analize zelo priljubljena tudi Strategija sinjega oceana (Kim in Mauborgne 2005): *»Blue Ocean, absolutno. Blue Ocean smo mi vsi prebrali in se začeli načrtovati samo o tem pogovarjati. In ko se pogovarjamo, tudi rečemo, samo malo, ali ni tole malo red ocean preveč? A ne vidiš, koliko je morskih psov noter? In imamo zdaj nekaj produktov, eden od teh je gotovo iz Blue oceana.«* Respondent 15 izpostavil tudi intenzivno uporabo

Adizesovih metodologij (Adizes 1988): *Veliko od teh metodologij poznamo in smo šli na določena izobraževanja, da bi se pa ene metodologije držali kot pijanec plota, to ne. Če se pa o metodologijah pogovarjamo, pa zelo veliko temeljimo na Adizesovih metodologijah, pri sestankih, izbiranju odločitev in implementaciji odločitev. Adizesova metodologija nam je zelo blizu.*«

Dopolnitve obstoječe teorije v tem sklopu naše raziskave vidimo iz različnih vidikov. Intervjuvani menedžerji, ki uporabljajo določena strateška in analitična orodja, navajajo njihovo koristnost z več vidikov, bodisi z vidika poenostavljanja zapletenih situacij bodisi z vidika podpore odločitvam (Dutton in drugi 1983; Morecroft 1992; Frost 2003). Izmed orodij, ki jih teorija navaja kot najbolj uporabljena¹⁴ (Kachra in Schnietz 2008), v naši raziskavi izstopata predvsem SWOT analiza in Uravnoteženi sistem kazalnikov, medtem ko npr. Adizesovih orodij (Adizes 1988), ki sta jih omenila dva menedžerja, med najbolj uporabljenimi orodji v teoriji ni zaslediti. Močno prisotnost uravnoteženega sistema kazalnikov ali drugih oblik integriranega sistema merjenja uspešnosti (Marc in drugi 2010) ter orodij s področja upravljanja kakovosti (Gošnik in Vujica-Herzog 2010) potrjujejo tudi obstoječe raziskave na slovenskem prostoru.

Kritike uporabe modelov in orodij

Nekateri intervjuvani menedžerji so pri tem izrazili različne pomisleke glede uporabe orodij, kar predstavlja eno od najbolj pomembnih ugotovitev naše raziskave. Kot ključne razloge so pri tem menedžerji navedli nevarnost izgube pomembnih informacij (detajlov) ter nepreglednost in počasnost orodij za potrebe hitrega odločanja. Bolj relevantno alternativo uporabe zapletenih strateških orodij vidijo v uporabi pravih podatkov, svojem znanju in izkušnjah ter uporabi intuicije.

Bistveni pomisleki menedžerjev se nanašajo predvsem na zapletenost orodij, kar pogosto otežuje odločanje, kot navaja Respondent 13: *»Drugače pa nisem pristaš nekih hudih struktu-*

¹⁴ Med najbolj uporabljene modele spadajo: Porterjev model petih silnic in generičnih strategij, SWOT, Model virov, Verige vrednosti, Boston Consulting Group matrika, McKinseyev model 7S, Uravnoteženi sistem kazalnikov, Bowmanova strateška ura, Zemljevid strateških skupin, Faktorska analiza in Strategija sinjega oceana (Kachra in Schnietz 2008)

riranih modelov, ker rad vključim tudi malo kmečke logike. Ugotovil sem, da so ljudem bolj blizu taki bolj enostavni modeli, recimo SWOT vsakdo razume. Včasih sem prav šokiran, ko ti naši mlajši včasih prinesejo 33 modelov pa ne vem koliko preglednic, na koncu je to pragozd vsega, ko se zgubiš in ko vse to napolniš, se vprašaš, kje je pa rdeča nit?»

Če zapletena orodja in modeli vodijo k zameglitvi bistva, se s tem ustvarjajo dodatni stroški procesiranja informacij, predvsem pa menedžerjem otežujejo odločanje. Modeli lahko predstavljajo nevarnost izgube pomembnih informacij, zato se menedžerji vračajo k primarnim, originalnim podatkom, kot poudarja Respondent 6: *»Kar je pomembno pri nas so tržni podatki, ta inteligenca, ki ga delamo. Da bi pa v te modele notri zadeve dajali, tam se pa informacije izgubljajo. Temeljimo na podatkih in izkušnjah, to je pa spet biblija. V glavnem, podatki, hard facts, empirija, empirična izkušnja, to pa je povezano tudi s tem, da smo tako dolgo v firmi. Vse temelji na ogromno empiričnih izkušenj na čisto vseh področjih. Imamo ogromno človek let izkušenj, zbranih na enem mestu.«*

Pri tem isti respondent kritično oceni tudi Sistem uravnoteženih kazalnikov, ki je zanj prezapleten in predvsem prepočasen za hitro ukrepanje: *»Tudi takšnih, kot Balanced Scorecard, nikoli ne uporabljamo, niti kazalcev. Če veš, da moraš imeti izdelek, ki funkcionira, ki si ga spravil čez registracijo, ki si ga lansiral na trg, mora biti profitabilen. Če mu profitabilnost začne padati, ne rabiš nobenega scorecarda čakati.«* Pri tem podobno kritiko v zvezi s tem izrazi tudi Respondent 2: *»Mi smo imeli od Balanced Scorecarda do vsega tega, smo tudi že vpeljali noter, ampak se je potem pokazalo, da je tisto celo premalo, prepozno, ker moraš ti ukrepati hitro.«*

Pri tem je pomembna tudi osebna izkušnja Respondenta 6 v povezavi z modeli: *»Jaz sem bil velik prijatelj tega, mene je to potegnilo, jaz sem raziskovalec po backgroundu in ko sem prišel v te menedžerske vode, sem začel kar neke sheme, pa to risat, potem na koncu ugotoviš, da to ne prispeva. Problem je v tem, da detajle zgubiš. V detajlih se ne smeš zgubiti, ampak to empirija prinese, kaj je pomembno in kaj ni pomembno. Če pa vse skupaj v neke agregate daješ in čakaš, da ti bodo kazalniki čez en kvartal pokazali, da je profitabilnost padla itn., to je disaster.«* Kritiko tovrstnih modelov izrazi tudi Respondent 1: *»Pri vseh teh matrikah je težava, ko vstopni podatki so nezanesljivi in potem to matriko lahko nariše človek tako ali drugače, in je dejansko matrika zaradi matrike, ampak ni matrika kot neko orodje, s katero bi si ti nekaj pomagal, ampak jo narišeš zaradi tega, da potrdiš tiste svoje prejšnje analize.«*

Pri tem se pojavlja nadvse umestno vprašanje, kolikšna mera zapletenosti metode oziroma izbranega orodja je še smiselna, da prinaša dodano vrednost v primerjavi z neposredno metodo ocenjevanja. Respondent 11 pri tem prav tako opozarja na ključen pomen poznavanja izdelka, kupcev, konkurentov, kar je bolj pomembno od uporabe določene metode: *»V formalnem smislu vseh teh analiz niti ne obvladam. Z eno SWOT analizo si sigurno največkrat pomagamo. Velikokrat pa se analize ne delajo po nobeni formalni metodi. Delajo se z oceno teh elementov, da pač pogledaš, kakšne izdelek imaš, konkurenco, potrebe, volumne. Da bi pa grozno ocenjeval, kam bodo šli, kje bodo šli, skozi neko formalno proceduro, pa bi rekel, kakšno je poslanstvo tega, ne teče tako. Sicer, če se kakšnega novega programa lotiš, potem teče precej po teh formalnih orodjih, drugače pa priznam, da meni ta orodja ne pomenijo toliko. Saj je vse isto na koncu.«* Zapletena orodja niti niso primerna za majhna slovenska podjetja, ocenjuje omenjeni menedžer: *»Indirektne metode ocenjevanja, eno je za odločitve za naprej, ampak za spremljave, kako se kaj izpolnjuje, to pa moram povedati, da sem pri tako majhnih podjetjih, kot so v Sloveniji, ekstremno skeptičen, da se da dobro implementirati orodja. Boš pa že moral kaj več vedeti o vsebini, kaj se dogaja, kot pa da boš tam gledal ene ocene, ki so jih potem skupaj sešteli po nekih parametrih.«* Tudi Uravnotežen sistem kazalnikov po njegovem mnenju niti ni primeren za slovenska podjetja: *»Zato, da ti vodiš firmo preko takšnih orodij, kot so Balanced Scorecard, potem rabil eno zelo stabilno okolje, pa zadosti velik vzorec firm, na veliko trgov biti prisoten, pa z veliko produkti, v veliko blagovnih skupinah, potem pa to na teoretičnem nivoju deluje, saj so si ta orodja pametni ljudje spomnili. Slovenske firme pa delujemo v dveh blagovnih skupinah, na enem trgu 70 %, na treh trgih še po 5 %, 10 %, za moj okus je to premajhen vzorec za to, da bi ti lahko z modelnimi indeksi upravljali firmo.«* Kritiko (pretirane) uporabe modelov izbrani menedžerji povezujejo tudi z uporabo občutka oziroma intuicije, kot poudarja Respondent 2: *»Zdaj če bi za nazaj gledali, smo največkrat SWOT analize delali, smo delali tudi ta Balanced Scorecard, ampak predvsem se je treba zaneset na svoj občutek, da tako dobro poznaš podjetje in panogo.«* Prednost intuiciji pred modeli daje tudi Respondent 5, ki vodi podjetje v tuji lasti: *»Ne uporabljam nekih teoretičnih modelov, ampak je vse bolj občutek, feeling, intuicija.«* Isti respondent hkrati poudarja, da pri lastniku v tujini tovrstne modele uporabljajo v večji meri v okviru oddelka za analize in v kontrolingu. Uporaba intuicije nadalje omogoči hitro ukrepanje menedžerjev na podlagi nepopolnih informacij, kot je navedel Respondent 13: *»Tukaj pride do intuicije velikokrat, ker podatkov vseh nimaš. Vem, da 70 % nekih nujnih informacij niti ne moreš zbrati. In če čakaš, da jih boš, ker se kar naprej dogajajo, si že zamudil. Če zdaj ne ukrepam, čez 3 mesece bi*

moral že malo drugače ukrepati, ker se je že nekaj novega zgodilo. Ampak če še vedno čakam, da bom čez 3 mesece še tiste informacije dobil, bodo čez 3 mesece že spet druge.»

Naša raziskava dopolnjuje obstoječa dognanja tudi v povezavi s kritikami uporabe strateških orodij. Menedžerji iz naše raziskave opozarjajo tako na pogosto omejenost strateških orodij, kot tudi nevarnost poenostavljanja kompleksnih situacij (March 2006) in nizko stopnjo fleksibilnosti zapletenih orodij (Roper in Hodari 2015). Slednje lahko povežemo tudi z ugotovitvami ene od slovenskih raziskav, ki je opozorila na to, da so slovenski menedžerji nad modernimi menedžerskimi koncepti sicer navdušeni, vendar se pogosto zatakne pri njihovi implementaciji, hkrati pa z njihovo uporabo menedžerji izgubijo del svoje moči (Uršič in Mulej 2005, 870).

Ugotovitve raziskave, da zelo velik delež slovenskih menedžerjev pozna menedžerska orodja, a jih zgolj manjši del uporablja za podporo pri odločanju (Mikolič 2013), ne moremo v celoti potrditi. Ocenjujemo, da menedžerji v naši raziskavi, z izjemo nekaterih, poznajo relativno malo menedžerskih orodij. Poleg poznavanja SWOT analize in Uravnoveženega sistema kazalnikov s strani menedžerjev so le redki tisti, ki navedejo tudi druga menedžerska orodja, kot so modeli odličnosti, modeli ključev, Strategija sinjega ocena in Adizesove metodologije.

Nekateri intervjuvani menedžerji ne uporabljajo nobenih modelov in orodij za podporo odločanju, ampak uporabljajo zgolj tržne podatke, je ugotovitev, ki je nismo pričakovali. Prav tako ne moremo mimo številnih kritik modelov in orodij, ki so preveč zapleteni in pogosto zameglijo rdečo nit. Slednje predstavlja pomembno sporočilo akademikom, raziskovalcem in svetovalcem, ki omenjena orodja razvijajo. Če se SWOT analiza vsem zdi dovolj enostavna in fleksibilna, da je uporabna vedno in povsod, pa je za nekatere menedžerjev že Uravnoveženi sistem kazalnikov preveč zapleten, okoren in tog za hitro poslovno odločanje. Kje je tista meja, da je model še dovolj prožen, da bi bil primeren za vodilne menedžerjev, pa ostaja izziv za nadaljnje raziskovanje.

8.3.4 Uporaba racionalne analize in intuitivne presoje pri odločanju

Analiza odgovorov izbranih menedžerjev na vprašanje, ali pri strateških odločitvah uporabljajo bolj racionalno analizo ali intuitivno presojo je pokazala, da razmejitev med po-

membnostjo ene in druge med intervjuvanimi menedžerji varira, in sicer od razmerja 90 : 10 v korist racionalne analize, pa do razmerja 60 : 40 v korist intuitivne presoje. Pri vsaki odločitvi sta prisotna oba pola, pri čemer nekdo od njiju prevlada. Največ (10) intervjuvanih menedžerjev je navedlo, da pri odločanju upoštevajo bolj racionalno analizo kot intuitivno presojo. Dva menedžerja v tej skupini sta pri tem opredelila razmerje v korist racionalni analizi 90 : 10, dva sta navedla razmerje 80 : 20, eden 75 : 25, trije 70 : 30, eden 60 : 40, medtem ko eden od menedžerjev tega razmerja ni opredelil. Štirje vodilni menedžerji so navedli, da je pri njihovem odločanju bolj pomembna intuitivna presoja kot racionalna analiza. Pri tem sta dva menedžerja iz te skupine opredelila razmerje 60 : 40 v korist intuitivne presoje, medtem ko se dva menedžerja do razmerja nista opredelila. Trije vprašani menedžerji so izpostavili enakovredno kombinacijo uporabe racionalne analize ter intuitivne presoje, pri čemer so vsi označili razmerje med obema poloma 50 : 50.

Večina menedžerjev pri strateškem odločanju torej na prvo mesto postavlja racionalno analizo, vendar hkrati poudarja, da intuitivna presoja predstavlja njeno pomembno dopolnitev, tako na začetku, ko za racionalno odločitev ni dovolj podatkov, kot tudi na koncu, ko je potrebno na odločitev pogledati s širšega in bolj celovitega zornega kota. V večini primerov tako gre za neko kombinacijo uporabe obeh pristopov, saj noben intervjuvani menedžer ni izjavil, da se odloča zgolj na podlagi racionalne analize ali zgolj na podlagi intuicije. Za potrebe analize mnenj smo menedžerjev razdelili v tri skupine, in sicer tiste, ki se odločajo bolj racionalno kot intuitivno, na tiste, ki približno podobno vrednotijo pomen racionalne analize in intuitivne presoje, ter na tiste, ki se odločajo bolj intuitivno kot racionalno.

Racionalna analiza

Tisti intervjuvani menedžerji, ki so odgovorili, da se odločajo bolj na podlagi racionalne analize, poudarjajo, da je pri odločanju ključna predvsem racionalna presoja, intuicija pa pride v poštev takrat, ko alternativ ne morejo vedno podkrepiti s številkami. Tam se naslonijo na občutek, na večjo verjetnost, ter poskušajo tisto, kar manjka, dopolniti. Delež intuicije pri pomembnih strateških odločitvah ocenjujejo med 10 in 30 odstotkov, večji del pa pade na racionalno analizo.

Ključni dejavniki, ki po mnenju menedžerjev najbolj vplivajo na izbiro racionalne analize pri strateškem odločanju, so uporaba racionalnih argumentov, dovolj velik obseg relevantnih podatkov, naravnost na finančne kazalnike in pričakovanja lastnikov, da se vodstvo obnaša racionalno. Racionalna analiza pride nadalje v poštev tudi na bolj tehničnih področjih, pri ocenjevanju investicij ter v okviru specifičnih programov, kjer so vsi relevantni parametri jasni.

Racionalno odločanje ima prvi skupini intervjuvanih menedžerjev vodilno vlogo, kot npr. poudarja Respondent 11: *»Precej več racionalno analizo. Recimo 80 % racionalna presoja in 20 % intuicija. Ampak če mi racionalno številke kažejo, tudi, če se mi ne zdi, bom intuicijo povozil.«* Isti respondent nadalje prek primera razloži dilemo, ki se pojavlja med racionalnim in neracionalnim polom odločanja: *»Zdaj sem moraš ti odločiti. In če investicijo za 15, 20 let naprej analiziraš, gledaš trende itd. Po tehnološki plati tako in tako veš, kaj je najbolj racionalno. Veš, kateri segmenti so racionalni in kateri neracionalni. In druga dva sta neracionalna, ker nimata nobene konsekvence na produktu, ampak sta že stvar nekih čustev ali prepričanj. Meni intuicija pravi, da je ta segment lahko zelo riskanten, ker gre proti nekemu družbenemu pritisku. Družbena senziviteta narašča v korist neracionalnih segmentov. Vsi prodajni podatki ti pa kažejo to, in potem se s slabim občutkom odločiš za racionalen segment. In potem je tukaj intuicija. Če bo gospodarska kriza, je bila odločitev prava. Če pa bo prosperiteta, potem bo šlo vse bolj v smeri neracionalnih segmentov.«* Iz izjave Respondenta 11 je razviden način razmišljanja menedžerjev pri odločitvah, dileme, s katerimi se menedžerji soočajo ter odgovornost, ki jo nosijo v okviru svojega odločanja. Citat, da se *»s slabim občutkom odločiš za racionalen segment«*, v sebi skriva pomembno sporočilo. Po eni strani gre za pritisk na menedžerje, da se obnašajo racionalno, in kateremu navadno tudi podležejo, po drugi strani pa se hkrati pojavi tudi komponenta intuicije, ki racionalne odločitve ne potrjuje in opozarja menedžerja na to, da pri odločitvah niso pomembne zgolj številke.

Razlog za večjo preferenco racionalne analize v primerjavi z intuitivno presojo Respondent 7, ki vodi storitveno podjetje v tuji lasti, išče v odgovornosti do lastnikov: *»Biti moramo racionalni. Naš lastnik je veliko mednarodno podjetje. Včasih uporabim tudi občutek, vendar po izdelani analizi. Intuicija ne predstavlja več kot 10 % celotne odločitve.«* Pričakovanja lastnikov, da so menedžerji racionalni, so razumljivi. Lastniki zahtevajo donos na vloženi kapital, kar je čisto finančni, torej racionalni kriterij.

Tudi del, ki pripada intuiciji, je potrebno čim bolj dopolniti in kvantificirati, nadalje poudarja Respondent 3: *»Jaz se zanesem bolj na racionalno presojo, intuicije dopuščam enih 30 %. Zelo velikokrat si v situaciji, ko veš, da moraš nekaj narediti, alternativ ne moreš vedno absolutno podkrepiti s številkami. V tisti točki se moraš v eno smer nasloniti in se naslanjaš na tisto, za katero imaš občutek, da je verjetnost, da uspe, največja. Ni pa, da bi se odločal zgolj na podlagi intuicije. Poskušaš kvantificirati in tisto, kar manjka, dopolniti.«* Respondent 6 razume intuicijo kot racionalno izkušnjo: *»Intuicija je tudi racionalna izkušnja, ki jo pa ne moremo formatirati, kot sem nekje prebral, pa velikokrat ponavljam. Seveda moraš potem po občutku nekaj na koncu naredit. To pa je vseeno majhen del, bi rekel 10 %. Ne bomo pa šli z intuicijo nadomestit – to je pa zelo pomembno – podatkov ali pa zaključkov ene analize in sinteze v hiši o določeni materiji, kjer pa to lahko naredimo. Intuicija ni shortcut. Ni toleriranja, kot del kulture v hiši.«* Racionalizacija intuicije, kot jo opredeli Respondent 6, sicer ni skladna s teorijo. Oba koncepta sta si diametralno nasprotna, intuicija je namreč bolj iracionalna kot racionalna izkušnja, čeprav se koncepta med seboj dopolnjujeta. To tezo lahko povežemo z nasprotnim stališčem Respondenta 5, ki, ravno obratno, govori o umestitvi racionalne analize v sistem intuitivne presoje. Po njegovem je intuitivna odločitev prevladujoča in potrebuje le še racionalno argumentacijo: *»Vsak človek že na začetku ve, ali se bo odločil za da ali za ne in to ti pove intuicija. Če se ne morem takoj odločiti, še malo premislim, vendar še tukaj bolj iščem racionalne razloge, da se odločim za tisto, kar bi se tako in tako odločil na podlagi intuicije.«* Na eni strani imamo menedžerja (R6), ki intuicijo razloži z racionalnega vidika, na drugi pa menedžerja (R5), ki racionalno obnašanje razloži z intuitivnega vidika. Obe stališči kažeta na močno prepletanje in nejasno prehajanje med obema konceptoma.

Racionalna analiza je pomembna predvsem pri večjih strateških odločitvah (R10: *»Intuicija sicer pomaga pri odločanju, bolj na nivoju dnevnega, sprotnega odločanja, za strateško odločanje pa je gotovo bolj pomembna racionalna odločitev.«*), na tehničnih področjih (R14: *»Sigurno, da je racionalna analiza ključna, na tehničnem področju, kjer smo. Vidim pa, da pomen intuicije ni zanemarljiv, ker če so neke stvari dolgoročne, pa to pomaga pri tisti intuitivni presoji, ki si jo ustvariš, širina zaznavanja, zato je potrebno imeti te kontakte s tujino, s konferencami, z obiskom tujih institucij, tako se ti zgradi ta intuicija. Nek menedžer, ki nima intuicije, ni enak tistemu, ki jo ima.«*) in pri načrtovanju investicij (R8: *»To so take odločitve, če se jaz odločim za neko investicijo, ki je vredna 100 mio, sem za naslednjih 40 let škode naredil, če sem se napačno odločil. Tukaj pri na našem področju, v primerjavi z drugimi področji, je težko kakšne velike napake narediti, so pa pri odločitvah nianse. Gre v bistvu samo*

za optimiranje, kaj bi bilo pa v bistvu na koncu res najboljše. Zato tudi ne more biti intuicije prav veliko.« Kljub temu, da v tej skupini menedžerjev zagovarjajo uporabo racionalne analize pred intuitivno presojo, pa intuicija vseeno predstavlja nepogrešljiv člen pri odločanju menedžerjev, ter hkrati tudi njihovo konkurenčno prednost, na kar nas opozori izjava Respondenta 14: *»Nek, menedžer, ki nima intuicije, ni enak tistemu, ki jo ima.«* Omenjena teza predstavlja pomembno izhodišče za raziskovanje vpliva uporabe intuicije na uspešnost menedžerjev in podjetij, ki jih vodijo

Respondent 4 nadalje, sicer s pridržkom, obrazloži uporabo intuicije v primerih, kjer pričakovani finančni donos izstopa: *»Na žalost je kar nekaj, veliko intuicije na koncu. Je racionalna analiza, sigurno, ker če številka tako pride, se to gotovo upošteva. Najprej gre čez tisto racionalno sito, in če ne zadovolji teh števil, potem ni več intuicije, je konec. Če pa je tam nekje vmes, potem je pa jasno, so te mreže, pogovori in pa intuicija. Ta izračun je torej neka predhodnica.«* Na tem mestu se kaže, da Respondent 4 do neke mere podcenjuje intuicijo v primerjavi z racionalnim odločanjem in nanjo gleda kot na neke vrste nujno zlo, ne pa kot priložnost oziroma dodano vrednost racionalne analize.

Odgovori izbranih vodilnih menedžerjev, ki so izpostavili večji pomen racionalne analize pri odločanju, dopolnjujejo teorijo racionalnega odločanja, ki stremi k doseganju največje vrednosti rezultatov prek uporabe natančnega pregleda alternativnih rešitev (Bordley 2001), pri tem pa uporablja zanesljive dokaze in predpostavke (Dawes in drugi 1989). Menedžerji pri odgovorih racionalno analizo povezujejo predvsem z uporabo kvantitativnih podatkov, ki jih potrebujejo za svojo odločitev, medtem ko pomanjkanje le-teh že odpre prostor intuitivni presoji.

Kombinacija racionalne analize in intuitivne presoje

Druga skupina intervjuvanih menedžerjev daje približno enak pomen uporabi racionalne analize in intuitivne presoje. Sicer gre pri vseh izbranih menedžerjev za kombinacijo obeh pristopov, a pri tej skupini gre za bolj uravnoteženo kombinacijo (50 : 50 ali 60 : 40), kot npr. poudarja Respondentka 16: *»To je nekje kombinacija, pol pol. Oboje mora biti. Ker čisto samo občutek, kar tako v prazno, to ni to. Vseeno morajo biti ene številke, pa zraven tudi en občutek, ki pa je ponavadi zaupanje.«* Eno brez drugega ne gre, pri čemer naj bi se pomen

intuicije povečeval, nadalje poudarja Respondent 13: *»Včasih sem pri odločanju malo prehitel, zato rabim ljudi, ki me brzdajo. Ampak drugače relativno zelo hitro potegnem neke zaključke, se malo pokonzultiram, če tisto, kar moram jaz odločiti, ampak veliko bazira tudi na intuiciji. Drugače mislim, da je intuicija zelo pomembna in bo še veliko bolj pomembna v prihodnje, ker ne bomo obvladali vseh teh milijard informacij, ki jih imamo.«* Intuicija je bolj prisotna pri odločitvah, povezanih z ljudmi, navaja Respondent 9: *»Zavisi od področja, kjer delaš. Če je stvar uhojena, če je časovna vrsta stabilna, tam so samo številke, tehnika. Kar se ljudi tiče, intuicija največ. Ljudje blefiramo in neki naši notranji občutki, kaj je prav in kaj ni, to seveda ni dovolj za odločitev, je pa zelo pomembno, pri oceni ljudi.«*

Intuitivna presoja

V tretjo skupino spadajo intervjuvani menedžerji, ki se odločajo bolj na podlagi intuitivne presoje. Pri tem poudarjajo, da je pri strateških odločitvah ključna intuitivna presoja, vendar podkrepljena z racionalno analizo. Kljub večjemu pomenu intuitivne presoje pa poudarjajo še vedno velik pomen racionalne analize, katere delež ocenjujejo na okoli 40 odstotkov (60 odstotkov pade na intuitivno presojo). Razlogi, zaradi katerih se menedžerji odločajo za uporabo intuitivne presoje, so predvsem izkušnje menedžerja ter potreba po odločitvi, ko še ni dovolj podatkov, ko se že izčrpajo vsi racionalni podatki in ko se pojavi potreba po pogledu menedžerja na odločitev z drugega zornega kota.

Intuitivna presoja ima prednost predvsem na začetku določene odločitve, v nadaljevanju pa mora biti podkrepljena z analizo, kot poudarja Respondent 1: *»Intuitivna presoja, vendar vedno podkrepljena z analizo zadaj. Nobena pogodba ni podpisana brez analize, vendar odločitev prvotna je intuitivna. Kar pomeni pa spet, da moramo razumevati to, na osnovi izkušenj in vseh informacij, je trenutno neka odločitev in potem se jo v naslednjih fazah podkrepi z elaborati in na koncu z neko pogodbo.«*

Intuitivna odločitev je prevladujoča in potrebuje le še racionalno argumentacijo, nadalje navaja Respondent 5: *»Vsak človek že na začetku ve, ali se bo odločil za da ali za ne in to ti*

pove intuicija. Če se ne morem takoj odločiti, še malo premislim, vendar še tukaj bolj iščem racionalne razloge, da se odločim za tisto, kar bi se tako in tako odločil na podlagi intuicije.« Lahko pa intuicija deluje tudi kot pozitivna provokacija na zaposlene, kar predstavlja pomembno podlago menedžerju pri odločanju, kot poudarja Respondent 8: »Vedno, ko se moram odločiti, imam en tak svoj sistem, da ponavadi problem na glas povem ali izzovem, kaj bi pa vi naredili na mojem mestu? Najprej spustim črva in potem vidim, koliko pregloda in kakšno glavico ven pokaže. In potem ko pridem do te točke, potem zaženem tole zgodbo. Jaz moram podlago dobiti. Velikokrat pa rabiš, kljub tem podlagam, svojo intuicijo.«). V največji meri pa gre za latenten, podzavesten občutek, kot pove Respondent 13: »Če poslušate te stare mačke, ko pravijo, jaz sem začutil, da bo tukaj denar. Ali je to bil podatek? On je začutil. To je v podzavesti, informacije, ki prihajajo, se meljejo in meljejo in na koncu se ponoči zbudiš in pok.« Isti respondent nadalje poda primer, na kakšen način lahko intuicija prevlada racionalno analizo in pozitivno prispeva k pravi odločitvi: »Ko se pogovarjate s tremi dobavitelji opreme, pa recimo, da so tehnično na papirju enakovredni, pa po ceni približno enaki, da nimaš teh izločilnih kriterijev. Kako se potem odločim? Ne po tem, če mi je simpatičen ali ne. Ravno sem imel primer, ko mi je bil nekdo antipatičen, pa sem se odločil zanj, in sem se na koncu dobro odločil. Ker to, da je bil meni antipatičen, je to, da je bil meni diametralno nasproten po karakterju. Ampak drugače pa je firma kot taka, in tisto, kar oni zastopajo, pa kar je on govoril, kako delujejo, sem intuitivno začutil, da bodo boljši partner, kot pa nekdo drug, ki so v rit lezli, vse mi naredimo, saj ni problem itd. Pa na papirju sta izgledala oba čisto enaka. In na koncu se je izkazalo, da je bila ta intuitivna odločitev tudi dobra, ker na koncu smo še ugotovili, da imajo še ene stvari, za katere niti vedeli nismo.« Respondentka 16 navaja podoben primer: »Večkrat pride nov kupec z novo idejo, mi bi pa z vami, bi radi, da naredite to za nas. Ponavadi si ustvarimo že eno mnenje in rečemo, ali s tega bo kaj ali ne, je tudi že ena intuicija. Čeprav včasih tudi nimam najboljšega občutka, ampak rečem, dejmo narediti še kakšen korak naprej. Tudi pri predstavitvah, lahko en naredi zelo prepričljiv nastop, pa se potem izkaže, da ne bo tako, lahko je pa kakšen zelo zadržan, pa zelo realen, pa kritičen, pa bo na koncu rezultat veliko boljši. Tako da običajno rečemo, občutka nimamo najboljšega, ampak dejmo še en korak narediti.« Respondenta 13 in 16 sta podala pomembno sporočilo glede uporabe intuicije pri delovanju menedžerjev, in sicer predvsem v povezavi z razmejitvijo med prvotnim, bolj površinskim občutkom, ter globljim, tudi bolj dolgoročnim občutkom, ki vidi celotno sliko ter privede do bolj pravih odločitev.

Relativno visoka uporaba intuicije s strani izbranih menedžerjev kaže na to, da je proučevanje percepcije in kognitivnih shem vodilnih menedžerjev potrebno bolj poglobljeno proučevati. Glede na to, da imajo menedžerji kot odločevalci ključen vpliv na uspešnost podjetja (Isabella in Waddock 1994), njihova percepcija okolja pa je enaka ali še bolj pomembna od realnega okolja (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006), je potrebno intuiciji vodilnih menedžerjev pri odločanju posvetiti več pozornosti.

Rezultati naše raziskave potrjujejo obstoječa dognanja in so skladne s teorijo omejene racionalnosti, ki predpostavlja, da vseh potencialno relevantnih informacij za odločitve v podjetju ni možno razumeti in analizirati - kot antipol racionalnemu odločanju se zato pojavlja intuitivno odločanje (Simon 1992; Wally in Baum 1994; Khatri in Ng 2000; Flaming 2007; Topolinski 2012). Pri tem se noben od intervjuvanih menedžerjev ni absolutno odločil tako za uporabo racionalne analize kot ne intuitivne presoje, ampak je pri vseh strateška odločitev funkcija takšne ali drugačne kombinacije obeh pristopov.

Ugotovitve naše raziskave potrjujejo tudi ugotovitve obstoječe raziskave v slovenskem prostoru, ki je pokazala, da se slovenski menedžerji pri strateških, taktičnih in operativnih odločitvah v večji meri odločajo na podlagi objektivnih dejavnikov, a bolj v primerih, ko imajo na voljo več dobrih alternativ in dovolj kvantitativnih podatkov, medtem ko se na podlagi subjektivnih dejavnikov odločajo bolj v primerih visoke negotovosti in časovnih omejitev (Potočnik 2005). Ugotovitev, da je vpliv intuicije pri vodilnih menedžerjih relativno velik, lahko povežemo tudi z rezultati raziskave med menedžerji podjetij v slovenski avtomobilski industriji (Erenda in drugi 2014), ki je med drugim odkrila, da je intuicija bolj izrazita pri vodstvenih menedžerjih, stopnja intuitivnosti pa se povečuje z leti vodstvenih izkušenj in stopnjo izobrazbe. Tudi v naši raziskavi so se pokazale nekatere povezave med večjo stopnjo uporabe intuicije pri starejših menedžerjih, ki so večji del kariere preživeli v podjetju, ki ga vodijo (npr. R1, R2, R14). Število let izkušenj vodilnega menedžerja pozitivno vpliva na zmožnost intuitivnega presojanja, poudarjajo tudi menedžerji v naši raziskavi.

Definicija intuicije

Vodilni menedžerji intuicijo razumejo kot zbir izkušenj, občutek, ali gredo v pravo smer, ter da se dobro počutijo pri neki odločitvi oziroma da so zadovoljni z odločitvijo. Intuicijo

povezujejo tudi s hitrostjo odločanja, saj intuitivne odločitve potekajo hitro. Pri tem poudarjajo, da je intuitivna odločitev pogosto najbolj prava, ki se z dodajanjem (racionalnih) informacij zgolj še potrjuje. Intuicija po mnenju vodilnih menedžerjev temelji na izkušnjah, znanju in vrednotah.

Intuicijo izbrani menedžerji v prvi vrsti povezujejo z izkušnjami, kot npr. poudarja Respondent 7: *»Včasih moraš narediti hitro odločitev in uporabiš intuicijo, vendar le-ta pomeni predvsem izkušnje.«* Respondent 6 nadalje navaja, da je intuicija racionalna izkušnja (R6: *»To je tudi racionalno, to je racionalna izkušnja, ki jo pa ne moremo formatirati, kot sem nekje prebral, pa velikokrat ponavljam..«*), medtem ko jo Respondent 3 opredeli kot zbir izkušenj (R3: *»Obstajajo celo teorije, ki pravijo, da je v 80 % primerov že tako in tako intuitivna odločitev najbolj prava, ker z dodajanjem informacij tako in tako dobivaš samo še fragment, verjetnosti, da ti stvar ratuje. To pomeni, da mora biti zbir izkušenj.«*). Respondent 10 intuicijo opredeli kot splet podatkov, ki še niso urejeni: *»Intuicija je zame miks podatkov, ki jih ne moreš racionalno opredelit in jih pokupčkat, zložiti in narediti iz njih krivuljo, ampak jih dejansko imaš in jih ovohavaš, in razmišljaš o teh podatkih v smislu kaj če in, kaj bo, in to se na nek način vsede tako in drugače in ti da neko intuicijo o tem, kaj se bo zgodilo.«* Intuicija nikakor ni preblisk, ampak je predstavlja precej globlji fenomen, nadalje poudarja Respondent 1: *»Na osnovi informacij, ki jih imaš, na osnovi zunanjega okolja, projektov in vseh izkušenj iz razvojnega ter proizvodnega dela, kjer sem dosti časa deloval, iz vseh teh področij, dejansko potegnem črto izredno hitro, ampak ne ukvarjam se z vsemi temi analizami, elaborati nastajajo kasneje. Miselni proces je izredno hiter, na osnovi vseh informacij, ki jih dobim, se izredno hitro odločim.«*

Drugi izbrani menedžerji intuicijo definirajo kot občutek (R2: *Intuicija je zame občutek, ali greš v pravo smer ali ne greš. To pa dobiš na osnovi izkušenj. Če se že 40 let samo s tem ukvarjam, moram imeti neko intuicijo, moram nekaj vedeti..«*) oziroma pravi občutek (R12: *»Tisto, za kar misliš, da bi bilo prav. Vse velike družbe imajo težave, da imajo oddelke in ti oddelki skrbijo predvsem za pristojnosti in odgovornosti. Vendar je treba te stvari pogledati še v nekem širšem kontekstu. In tukaj potem včasih pride do kakšne konfliktna situacije, ko se moraš potem odločiti, v vedenju, da je način pravi.«* Intuicijo nadalje Respondent 5 povezuje z dobrim počutjem (*»Intuicija zame pomeni nek občutek, feeling, da se dobro počutim pri neki odločitvi, da sem zadovoljen s to odločitvijo.«*) oziroma prijeten občutek, kot navaja Respondent 15: *»Intuicija je, če mene ena ideja navduši, če mi naredi en prijeten občutek, če mi reče*

uau, to bi bilo pa res fajn..«). Intuicija hkrati pomeni neke vrste garancijo in varnost (R8: »Intuicija je, da verjamem svojemu občutku, da se odločim za eno stvar in ne za drugo.«) in je povezana tudi z zaupanjem (R16: »Intuicijo razumem kot občutek. Včasih imaš še kar dober občutek, pa s tistega ni nič. Ampak mora pa biti tudi občutek.«).

Izbrani menedžerji navajajo tudi latentni, bolj podzavestni vidik intuicije. Kot poudarja Respondent 14, predstavlja neko nezavedno vodilo (*»Intuicija je zame tisto, kar zgradiš v podzavesti, pa ti je neko vodilo, ne da bi aktivno gradil ta odnos, ampak se ti naredi v bakup, potem ga pa pravzaprav čutiš kot neko vodilo. Gre za nek feeling, ki pa v osnovi temelji na vsem tistem, kar sprejemaš nezavedno«*), ki navadno deluje latentno (R13: *»To je v podzavesti, informacije, ki prihajajo, se meljejo in meljejo in na koncu se ponoči zbudiš in pok.«*).

Rezultati naše raziskave na več načinov dopolnjujejo obstoječo teorijo definiranja intuicije, ki se opisuje kot dober občutek, mentalni proces, ki ni zavestni, analitični in logičen ter kot oblika iracionalne inteligence (Nutt 1998; Franz 2000; Elbanna in drugi 2013), ki se kaže v boljšem prepoznavanju emocij, odzivanju na različne opcije in odločanju v zadnjem trenutku (Erenda in drugi 2014).

Menedžerji v naši raziskavi potrjujejo obstoječa dognanja, da je proces intuicije hiter, nezaveden in celovit, poleg tega pa tudi kompleksen in povezovalen (Dane in Pratt 2007), pri tem pa intuicijo povezujejo tudi z elementi zaupanja, odnosov, garancijo in varnostjo, pri čemer so slednji elementi manj izpostavljeni v obstoječi literaturi. Intervjuvani menedžerji poleg tega intuicije ne vidijo toliko kot nasprotje eksplicitni in sistematični analizi (Elbanna in drugi 2013), temveč oba pola vidijo bolj kot medsebojno dopolnjujoča (*»Intuicija je v resnici tudi racionalna, in sicer racionalna izkušnja, ki pa je ne moremo formatirati.«*).

Čas nastopa intuicije

Nadalje je pomembno mnenje vodilnih menedžerjev tudi glede tega, kdaj se pojavlja intuicija. Intuicija je pomembna na začetku predvsem takrat, ko je potrebno najti idejo, ki se je ne da še podkrepiti z racionalno analizo. Drugi menedžerji poudarjajo, da intuicija nastopi samo na koncu, če je treba na eno stvar pogledati s širšo sliko, z nekega drugega zornega kota. Najprej prevlada racionalno sito, potem šele nastopi intuicija.

Pri tem opazamo razliko med menedžerji, ki delujejo v rastočih in bolj diferenciranih panogah, ter menedžerji, ki delujejo v zrelih panogah. Menedžerji v rastočih panogah bolj poudarjajo pomen intuicije in jo umeščajo bolj na začetek, ko se išče idejno zasnovo za nov projekt, izdelek ali vstop na trg. Pri menedžerjih v zrelih industrijah pa je izrazito močna racionalna analiza, saj je na voljo dovolj informacij, intuicija pa kot pika na i nastopi zgolj na koncu.

Odgovori intervjuvanih menedžerjev glede opredelitve glede tega, kdaj se pojavi intuicija so precej raznoliki in heterogeni. Šest intervjuvanih menedžerjev je navedlo, da se intuicija pojavi bolj na koncu, medtem ko jih je pet izjavilo, da se pojavi bolj na začetku. Pet menedžerjev se do tega, kdaj se pojavi intuicija, ni opredelilo oziroma je navedlo, da je intuicija latenten pojav in je težko oceniti, kdaj se pojavi. Eden od vprašanih menedžerjev je navedel, da se intuicija pojavi tako na začetku kot na koncu neke poslovne odločitve.

Menedžerji, ki menijo, da je intuicija pomembna predvsem na začetku, le-to vidijo kot podlago za odločitev, kot npr. navaja Respondent 17: *»Več na začetku, kot podlaga za odločitev, ki se potem racionalno preverja.«* Respondent 15 po drugi strani intuicijo uporabi na začetku za predstavitev določene poslovne ideje: *»Jaz sem bolj za intuitivno presojo, ampak na začetku. V nadaljevanju pa potem na racionalno analizo. Jaz sem mogoče malo atipičen. Zelo hitro sem navdušen nad idejo, k sreči pa imam potem ljudi, ki mi pomagajo, ki pa gredo v analizo, in me tudi hitro prepričajo, če stvar ni feasible.«*). Upoštevanje intuicije na začetku je nadalje pomembno tudi pri osebnem stiku, kot navaja Respondentka 16: *»Intuicija se pojavi predvsem pri osebnem stiku. Večkrat pride nov kupec z novo idejo, mi bi pa z vami, bi radi, da naredite to za nas. Tudi takrat se že pojavi občutek, ali bo to za nadaljevati ali ne.«*).

Drugi menedžerji poudarjajo, da intuicija nastopi samo na koncu, če je treba na eno stvar pogledati s širšo sliko, z nekega drugega zornega kota. Najprej prevlada racionalno sito, potem šele nastopi intuicija (R10: *»Intuicija se bolj pogosto pojavi na koncu. Mi smo inženirsko podjetje in se gotovo prej poslužimo vsega tega, kar je možno zanalizirati, in potem dodati nekaj te intuicije zraven«*), predvsem ko gre za povsem racionalne investicije (R13: *»Intuicija se pojavi bolj na koncu. Težko bi rekli, da bomo novo investicijo bazirali na intuiciji. Ko oprema ni več uporabna, jo je potrebno rekonstruirati in pač to narediš. Vprašanje je samo, kako veliko narediš, koliko bo kapacitete, koliko imaš trga zadaj. To so pa spet neke številke, pa prognoze kupcev, pa najave kupcev, skratka tu je dovolj podatkov.«*). Intuicijo lahko na

koncu uporabimo tudi kot nek pogled od zunaj ali pika na i, kot poudarja Respondent 6: *»Intuicija nastopi samo na koncu, če je treba na eno stvar pogledati s širšo sliko, big picture. Ker ko greš skozi postopek ene analize, recimo, kako bi prišli na določen trg. In potem si tako notri v tistemu, razviješ ta tunnel vision lahko, pa na koncu, ko pogledaš, kako to izgleda od zunaj. Ne smem se pa odločat, recimo, za tega imam občutek, da bo boljši. To pa ne sme bit. Lahko je to pika na i..«*

Za nekatere menedžerje je intuicija prisotna tako na začetku kot na koncu strateškega odločanja, kot obrazloži Respondent 7: *»Intuicija v mojem primeru nastopi bolj na začetku. Potem upoštevaš bolj dejstva. Pride pa tudi na koncu, ko pomisliš, tako je prav. Vendar je to zvitno vprašanje, ker tega nikoli ne vidiš na ta način, ampak se enostavno zgodi.«*). Za Respondenta 14 je intuicija stalni latentni proces: *»Glede tega, kdaj se pojavi intuicija, je težko opredeliti, kdaj ta črviček začne delati, mislim, da je latentno. Najbolj pomemben je takrat, ko se odločaš. Gradiš ga pa stalno.«*).

Iz odgovorov menedžerjev gre razbrati, da jim predstavlja intuicija pomemben element strateškega in tudi operativnega odločanja, hkrati pa precej neotipljiv fenomen, o katerem si niso čisto na jasnem, na kakšen način deluje, še najbolj pa jo povezujejo z izkušnjami. Za nekatere menedžerje predstavlja bolj nujno zlo racionalni analizi in govorijo o njej bolj podcejevalno v primerjavi z racionalnim odločanje, za druge pa predstavlja ključno osnovo odločanju, ko ni še dovolj podatkov. Ocenjujemo, da so menedžerji, ki v večji meri uporabljajo intuicijo, bolj odločni in prepričani v pravilnost odločitve, kot menedžerji, ki bolj temeljijo na racionalni analizi, kar lahko podkrepimo tudi z izjavo Respondenta 14: *»Nek menedžer, ki nima intuicije, ni enak tistemu, ki jo ima.«* Slednje je znak, da bo na tem področju potrebnih še precej dodatnih raziskav, da bi lahko bolje razumeli kognitivne sheme menedžerjev v povezavi z uporabo intuicije in dejavniki, ki vplivajo nanjo.

8.3.5 Strateško odločanje menedžerjev: sklepane misli

Analiza strateškega odločanja menedžerjev je odgovorila na zastavljena vprašanja, kako se menedžerji odločajo, zakaj se tako odločajo in kakšno podporo potrebujejo pri tovrstnem odločanju. Analiza procesa strateškega odločanja je pokazala, da ima le-ta določene univerzalne skupne točke pri vseh menedžerjih, sam proces pa je vsebinsko zelo soroden procesu

dela menedžerjev. Slednje napeljuje k ugotovitvi, da je delo vodilnih menedžerjev v veliki meri pravzaprav odločanje. Analiza uporabe virov informacij pri strateškem odločanju menedžerjev je med drugim odkrila, da menedžerji največ informacij pridobijo od kupcev, bolj kot tujim pa zaupajo lastnim raziskavam. Pri uporabi strateških orodij prednjačita SWOT analiza in Uravnoteženi sistem kazalnikov, menedžerji pa so izpostavili tudi pomembne argumente v povezavi s kritiko strateških orodij. Analiza uporabe racionalne analize in intuitivne presoje pri strateškem odločanju je izboljšala razumevanje odnosa menedžerjev do teh dveh, v osnovi diametralno nasprotnih oblik strateškega odločanja.

Strateško odločanje menedžerjev je nadalje v veliki meri povezano z uspešnostjo podjetja, saj se pravilnost strateških odločitev meri predvsem skozi različna merila uspešnosti. Ugotovitve analize odnosa menedžerjev do kriterijev uspešnosti in dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, so predstavljene v naslednjem poglavju.

8.4 Percepcija uspešnosti menedžerjev

Ugotovitve, vezane na odnos intevjuvanih menedžerjev do uspešnosti podjetja, so v nadaljevanju predstavljena v okviru štirih vsebinskih sklopov, kot smo jih zastavili v teoretičnih izhodiščih. Najprej je predstavljena analiza percepcije uspešnosti menedžerjev, pri čemer želimo izboljšati razumevanje tega, kaj menedžerji podrazumevanjo pod uspešnost podjetja. Sledi bolj eksplicitna analiza dejavnikov, ki po mnenju menedžerjev najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, ter analiza tistih menedžerskih veščin in kompetenc, ki jih mora posedovati menedžer, da lahko uspešno vodi svoje podjetje. Poglavje zaključimo z ugotovitvami, ki jih je dala analiza mnenj in stališč menedžerjev do vpliva lastnikov in lastniške strukture na uspešnost podjetja.

8.4.1 Percepcija uspešnosti

Na uspešnost svojega podjetja vprašani menedžerji gledajo različno. Večina menedžerjev (13) se je opredelila za vzdržen dolgoročni razvoj podjetja in zadovoljevanje ključnih deležnikov podjetja (Kaplan in Norton 2000) ter le manjši del (4) za zasledovanje zgolj finančnih rezultatov (Anthony in Govindarajan 2001; Berry in drugi 2005). Nekateri izpostavljajo fi-

nančne rezultate kot ključno merilo uspešnosti, medtem ko se drugi bolj osredotočajo na dolgoročno rast in uravnotežen razvoj, povezan z zadovoljstvom vseh treh ključnih deležnikov podjetja: kupcev, zaposlenih in lastnikov. Menedžerji nadalje poudarjajo tudi velik pomen kvalitativnih dejavnikov uspešnosti, kot sta zadovoljstvo kupcev in zaposlenih, ter potrebe po upoštevanju obeh, tako finančnih kot nefinančnih dejavnikov uspešnosti. V nadaljevanju smo ločeno predstavili poglede intervjuvanih menedžerjev tako na finančno kot nefinančno uspešnost, vključno z dejavniki, ki stojijo za njimi.

Finančna uspešnost

Ključni dejavniki, ki vplivajo na finančno percepcijo uspešnosti menedžerjev, se nanašajo na finančno stabilnost podjetja, doseganje poslovnih ciljev, pokrivanje finančnih obveznosti, zadovoljstvo lastnikov in ocenjevanje menedžerjev na podlagi finančnih kazalcev. Finančna uspešnost pomeni ključno osnovo za nadaljnji razvoj podjetja.

Finančna uspešnost za menedžerje iz te skupine predstavlja temelj poslovanja podjetja (R1: »Finančno mora biti v vsakem primeru, drugače ne more biti uspešno.«; R2: »Več stvari je, prvo gotovo, podjetje mora biti uspešno, mora imeti neki dobiček, ker je dobiček pogoj za nadaljnji razvoj podjetja.«) in je vezana na doseganje poslovnih ciljev (R14: »Predvsem je uspešnost vezana na doseganje poslovnih ciljev, to je osnovni element.«), saj so podjetja po teh kazalcih tudi merjena (R10: »Sigurno so finančni kriteriji tisti, ki opredeljujejo uspešnost podjetja in smo merjeni, primerjani z ostalimi.«). Ocenjevanje uspešnosti menedžerjev na podlagi finančnih kazalcev, kot poudarja Respondent 10, predstavlja enega ključnih argumentov za to, da so menedžerji bolj usmerjeni v finančne kriterije uspešnosti.

Finančna uspešnost se najbolj pogosto enači z dobičkom, kot poudarja Respondent 2 (»Več stvari je, prvo gotovo, podjetje mora biti uspešno, mora imeti neki dobiček, ker je dobiček pogoj za nadaljnji razvoj podjetja. Potem danes so še druga merila, EBITDA, pa razmerje EBITDA krediti itd. Vse te podatke upoštevamo.«). Dobiček predstavlja tudi pogoj za kvalitativne rezultate uspešnosti, meni Respondent 6 (»Če je uspešno v bottom line-u, to je mantra naše firme, če ni profita, ni investicij, če ni investicij, ni razvoja, če ni razvoja, ni, ne samo

novih izdelkov in zadovoljnih kupcev, ampak predvsem se ne učimo skozi to..«), medtem ko Respondent 9 bolj izpostavi rast denarnega toka kot posledica tega, da podjetje dela prav: *»Rast, zdrava rast, ki se kaže v rasti denarnega toka. Pa mora biti tudi en tak subjektiven pravi občutek, da delaš prave stvari. In te šele z zamikom pridejo v neke številke, v neke prodajne rezultate.«* Tudi dobiček ni cilj, ampak posledica, poudarja Respondent 13: *Ne more biti dobiček, cilj, ampak je posledica.«* Rezultati naše raziskave dopolnjujejo obstoječo literaturo, ki finančno uspešnost povezuje z rastjo prodaje, donosnostjo sredstev, dobičkonosnostjo, gibanjem denarnega toka in drugimi finančnimi kazalniki (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Gonzales-Benito in Gonzalez-Benito 2005; Milfelner 2008).

Izrazit fokus na finančne rezultate pa ni vedno tako izrazito izpostavljen, kot poudarja Respondent 7: *»Ko delamo načrt, nikoli ne damo financ na vrh. Vendar je to laž. Podjetje mora biti zdravo, da lahko plača račune in plače. To je številka ena. Potem pridejo druge stvari, kot je zadovoljstvo klientov in zaposlenih.«* Razlaga Respondenta 7 v sebi skriva pomembno sporočilo. Menedžerji se po eni strani zavedajo, da so ocenjevani predvsem ali izključno na podlagi finančnih rezultatov, po drugi strani pa *»morajo«* izpostavljati tudi nefinančne rezultate, skladno z družbeno zaželenim sporočanjem zadovoljevanja interesov vseh ključnih deležnikov, ne samo lastnikov. Na to opozarjajo tudi obstoječe raziskave na slovenskih tleh, ki so pokazale vodilno vlogo finančnih meril uspešnosti v primerjavi z nefinančnimi, čeprav pravijo, da pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Rejc 2002). Menedžerji se zavedajo pomena nefinančnih kazalcev, vendar ključna merila uspešnosti še vedno predstavljajo finančni kazalci, kot so prihodek, rast dobička, likvidnost in nadzor stroškov (Marc in drugi 2010). Slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Peljhan in drugi 2010).

Nefinančna uspešnost

Menedžerji so si tako enotni, da finančna uspešnost predstavlja ključni pogoj za uspešnost podjetja, pri tem pa so zelo pomembni tudi nefinančni dejavniki. Dejavniki, ki vplivajo nefinančno percepcijo uspešnosti menedžerjev, so vezani na dolgoročni razvoj in stabilno rast podjetja in zadovoljevanje interesov vseh ključnih deležnikov (kupcev, zaposlenih, lastnikov,

okolja). Menedžerji pri tem poudarjajo tudi vključevanje zaposlenih v procese odločanja, pozitivno klimo, ugled podjetja ter njegovo delovanje v simbiozi z okoljem.

Bolj celovit pogled na uspešnost je povezan z vzdržnim razvojem podjetja, kot navaja Respondent 6, ki posebej izpostavlja pomen generiranja znanja zaposlenih: *»Najbolj pomemben je stalen in uspešen razvoj, vzdržen razvoj. Ker temelji na preteklih uspehih, kar je vse podlaga za nabiranje znanja in izkušenj. Ne več samo izkušenj, ampak dajem znanje na prvo mesto. Šele to znanje in izkušnje, pa perpetuum uspeha, omogoča, da je podjetje uspešno v bottom line-u. Vsi kvalitativni parametri, zadovoljstvo kupcev, znanje in napredek zaposlenih, kultura podjetja, v smislu osredotočenosti na te ključne vrednote, negovanje teh vrednot, to so zelo kvalitativne stvari. In brez njih ni tudi bottom line-a.«* Na ključen pomen generiranja znanja pri rasti podjetja opozarja tudi Respondent 10: *»Rast ne pomeni samo v obsegu posla, pomeni tudi v obsegu znanja, ki ga to podjetje ima in ga je možno na nek način prodati.«*

Osredotočenost na razvoj znanja zaposlenih predstavlja pomemben premik v razmišljanju menedžerjev, ki gre korak naprej od koncepta zadovoljstva zaposlenih. Medtem ko zadovoljstvo predstavlja bolj pasivno in statično komponento, je generiranje znanja usmerjeno bolj na proaktivno in dinamično rast kompetenc zaposlenih, kar lahko v veliki meri vpliva na uspešnost podjetja. Razvoj znanja zaposlenih je utemeljen tudi v obstoječi teoriji, saj predstavljajo kazalniki, povezani z učenjem in rastjo, eno od štirih srebrov Uravnoteženega sistema kazalnikov (Kaplan in Norton 2000).

Izbrani menedžerji nadalje poudarjajo pomen dolgoročnega, uravnoteženega delovanja podjetja, kar je skladno s konceptom uravnoteženih kazalnikov uspešnosti (Kaplan in Norton 2000) (R16: *»Prvič, da razmišlja in ustvarja pogoje za dolgoročno delovanje, da uravnoteženo deluje, da dosega rezultate tudi finančne, kar je seveda pogoj, da je dolgoročno usmerjeno, pa da seveda skrbi za vse deležnike, pa tako so finančnih kot nefinančnih vidikov.«*), in to v najbolj celoviti obliki, pri čemer so zadovoljeni interesi vseh ključnih deležnikov podjetja (R3: *»Zame uspešno podjetje pomeni, da ima rast na dolgi rok, in to vključuje vse. To pomeni, da ima dobiček, da se ukvarja z novimi stvarmi, deluje družbeno odgovorno, tako do okolja kot do zaposlenih. To so trije parametri v tem vrstnem redu. Ker z dobičkom zadovoljuješ lastnika, kar je zame osnovna premisa. Z rastjo omogočaš dolgoročno zgodbo, pri rasti produktov, prometa in vsega ostalega. Deležniki so pa pomembni, okolje zaposleni, ker podjetje ni samo sebi namen, ampak ima funkcijo v neki mreži, ekosistemu.«*). Uspešnost podjetja z

zadovoljstvom ključnih deležnikov povezuje tudi Respondent 13: *»Podjetje je uspešno, če so vsi deležniki zadovoljni. Prvič, okolje te mora sprejemati, te jemati kot nekaj pozitivnega, ne kot nekdo, ki mu samo onesnažuješ, ko imaš samo hrup in ima samo težave s tabo. Zato pa moraš ti nekaj vložiti v to okolje nazaj. Drugič, lastnik mora biti zadovoljen s tem, to se kaže tudi v zaupanju, pa v tem, da imaš proste roke, da lahko delaš. Seveda potem varna delovna mesta, zadovoljni zaposleni, tu je cel kup kriterijev. In vse to mora rezultirati v tem, da plačaš dobaviteljem vse točno, dobavitelji morajo biti zadovoljni, kupci, in na koncu vse to rezultira v dobičku.«* Podobno celostno uspešnost opredelita tudi Respondent 8 (*»Da so trije deležniki zadovoljni: lastnik, zaposleni, pa tisti, ki od tebe to kupuje.«*) in Respondent 12 (*»Da so izpolnjena vsa pričakovanja tako zaposlenih, uporabnikov, lastnikov.«*).

Menedžerji so nadalje izpostavili velik pomen kvalitativnih meril uspešnosti, ki na dolgi rok pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (R3: *»Podjetje in jaz dajemo tem kvalitativnim merilom zelo velik poudarek. Ne zato, ker si lahko zdaj trenutno zaradi poslovanja omogočimo, da res široko gledamo, ampak zato, ker verjamemo, da se to vse vrne nazaj in je zato tudi način dela boljši. In rezultat je boljši zato, ker imaš več širine. In iz družbeno odgovornih in popolnoma ekonomskih principov jaz verjamem v to. Za nas lahko rečem, da je večina nefinančnih dodatkov prišla s finančno uspešnostjo in jo potem okrepila...«*). Gre predvsem za mehke elemente, ki prav tako pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, kot poudarja Respondent 14: *»Predvsem je uspešnost vezana na doseganje poslovnih ciljev, to je osnovni element. Potem so še vsi tisti mehki elementi, gradnja firme, korporacije, organiziranost, potem stroškovna učinkovitost. Potem partnerski odnos, ki se razvija s firmami, s katerimi sodelujemo. Pa zgrajeni odnosi v podjetju, kot kolektiv, družini prijazno podjetje, torej tisto, kar že ves čas skozi kadrovske področje tipamo in si želimo.«* Respondent 15 pri tem opozori na pomen dobre klime med zaposlenimi in tudi ugleda podjetja: *»Uspeh podjetja se mi zdi, prvič, da ljudje prihajajo v podjetje z veseljem. To se mi zdi zelo pomembno, da mislijo, da v tem podjetju sami sebe izživijo. Druga stvar je, da ima podjetje ugled v družbi, s stališča stabilnosti, kakovosti, vrednot, ki jih širi okrog. Tretja stvar je uspeh, da se podjetje širi, ker v našem poslu, če se ne širimo, propademo v trenutku. Jasno, podjetje mora biti vedno profitabilno, o tem ni dvoma, in uspeh pri tem je, da je toliko profitabilno, da si brez problema privoščijo tudi razvoj kakšnih novih idej, ne da bi pri tem tvegali svoje poslovanje.«* Celovit pogled na uspešnost predstavi tudi Respondent 10, ki med drugim izpostavi tudi pomen kulture in vrednot, pa tudi vključenosti zaposlenih: *»Za mene je uspeh, da pošljemo svoje ljudi v tujino in so uspešni. Uspeh je tudi, da smo posameznih kriterijev, ki so pomembni v avtomobilski industri-*

ji, najboljši. Ali smo to v kakovosti ali kje drugje, ampak po kriterijih, ki so poleg finančnih kriterijih tudi merljivi. Uspeh zame je tudi, da obdržimo ali izboljšujemo ali gremo v smeri kulture ali vrednot, ki smo si jih postavili.. Uspeh je tudi – v Sloveniji mogoče niti ne toliko še, ampak o tem se kar precej v tujini pogovarjamo – engagement, koliko so ljudje vključeni.. Ali smo atraktivni zaposlovalec, ali se ljudje tepejo pred našimi vrati za službo pri nas. Na tak način se lahko meri uspeh podjetja.« Pomen vključenosti zaposlenih v poslovne procese in odločanje v podjetju smo že večkrat izpostavili v okviru drugih tematik, na področju merjenja uspešnosti pa je njegov pomen še bolj izrazit. Naj na tem mestu opozorimo še na pomen vrednot, ki jih poudarja Respondent 10, in s katerimi posredno vodilni menedžer vpliva tudi na uspešnost podjetja (Son in drugi 2015).

Velik pomen kvalitativnih meril uspešnosti, ki jih zajame zelo na široko, poudari tudi Respondent 1: »Delovna mesta, stalne zaposlitve ljudi, to gotovo je pomembno. Pomembno je tudi to, da če imaš srečo, da počneš neke takšne izdelke, ki so zanimivi, uporabni, in da so uporabni, da zmanjšujejo emisije. To se mi zdi v redu, en tak pomemben kvalitativni vidik tega, kar počnemo. Dober občutek, vsi so zelo motivirani, torej stalna zaposlitev ljudi, potem motivacija, možnost izobraževanja, izpopolnjevanja predvsem inženirjev, radi potujejo, spoznavaajo druge države, druge ljudi, druge korporacije, kakšna znanja imajo tam, to prinesejo, da se učijo, da vidijo, da smo tudi pri nas nekaj razvili. Da poslušamo vse delavce, to je tudi pomembno. Pomembno je tudi sodelovanje z drugimi v branži. Eno podjetje tako danes ne more več preživeti samo po sebi, je treba najti en način sodelovanja z dobavitelji, inštitucijami, univerzami.«

Iz izjav izbranih menedžerjev je razvidno prehajanje fokusa od bolj trdih elementov, kot so finančni rezultati, dobiček in denarni tok, pa do bolj mehkih elementov, kot je zadovoljevanje interesov ključnih deležnikov podjetja. Pri tem upoštevanje interesov vseh ključnih deležnikov podjetja dejansko predstavlja najbolj celovit pristop pri obravnavanju uspešnosti, saj so v njem upoštevani tako finančni kot tudi nefinančni interesi.

Za menedžerje je nadalje v povezavi z merili uspešnosti pomembno tudi zadovoljstvo kupcev. »Če so kupci zadovoljni, potem vse drugo pride«, poudarja Respondent 5, medtem ko Respondent 6 izpostavi, da se kupci podjetja spomnijo po izdelkih, ne pa po finančnih rezultatih: »Pogovarjali smo se o tem, kaj kupcem prikazat kot naš rezultat, kot nekaj, kar je vrednega, nekaj, kar se sveti. In razmišljaš o njihovem zadovoljstvu, oni morajo prepoznati nekaj

pozitivnega. In to so izdelki. Oni se nas spomnijo po izdelkih. Oni se nas ne spomnijo po nekih finančnih podatkih.»

Naša raziskava potrjuje ugotovitve nekaterih drugih tovrstnih raziskav v slovenskem prostoru, da odnosi s kupci predstavljajo pomembnega dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij (Jurše in drugi 2007; Kneževič Cvelbar in Dwyerb 2013). Slednje je skladno z znano Druckerjevo tezo, da je poslanstvo podjetja ustvarjanje kupca in šele nato dobička (Drucker, 1963). Rezultati naše raziskave prav tako dopolnjujejo obstoječo literaturo, ki se nanaša na tržne vidike poslovanja, kot so tržni položaj, zvestoba kupcem, obseg prodaje in tržni delež (Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Gonzales-Benito in Gonzalez-Benito 2005; Milfelner 2008)

Mnenja in stališča menedžerjev glede uravnoveženosti finančne in nefinančne percepcije uspešnosti lahko povežemo s teoretičnimi pristopi z vidika integracije finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, med katerimi se vedno bolj uveljavlja Uravnoveženi sistem kazalnikov (Kaplan in Norton 2000). V raziskavah, ki so bile izvedene v Sloveniji, pa so bila nefinančna merila, kot so zadovoljstvo kupcev, odnosi z dobavitelji, inovativna naravnost in organizacijsko učenje, ocenjena kot manj pomembna (Marc in drugi 2010). Slovenska podjetja še vedno pojmujejo finančni vidik uspešnosti kot pomembnejši v primerjavi z nefinančnim, čeprav pri odločanju uporabljajo tako finančne kot nefinančne kazalce (Peljhan in drugi 2010). Tudi naša raziskava kaže na to, da menedžerji sicer poudarjajo nefinančne vidike uspešnosti, vendar pa so v realnosti precej bolj osredotočeni na finančne kazalnike, po katerih so tudi ocenjevani in po katerih je tudi merjena njihova uspešnost.

8.4.2 Dejavniki uspešnosti podjetja

Sedem menedžerjev je kot ključni dejavnik, ki vpliva na uspešnost podjetja, navedlo vodstvo, šest pa je bolj eksplicitno izpostavilo zaposlene. Dva intervjuvana menedžerja sta dala največjo prioriteto strategiji, medtem ko je po en menedžer izpostavil usklajenost ključnih deležnikov in vpliv okolja. Po mnenju vodilnih menedžerjev imajo ključni vpliv na uspešnost podjetja kompetentni in motivirani zaposleni, ki se čutijo vključene v delovanje podjetja, fokusirano in enotno vodstvo, ki sodeluje z lastniki, predsednik uprave kot vzornik in ključni odločevalec v podjetju, aktivni, strateški in odgovorni lastniki, ki zaupajo vodstvu, primerna

panoga ter stimulatивно podporno okolje. Vodstvo se pri tem pojavlja v različnih vlogah, in sicer kot vzor zaposlenim, nadzornik operacij, dolgoročni strateg in vizionar, glavni odločevalec, motivator zaposlenim ter integrator vseh ključnih deležnikov podjetja. Menedžerji poudarjajo ključni pomen enotnosti vodstva, njegove odgovornosti in usklajenosti z lastnikom. Pri tem menedžerji posebej izpostavljajo vlogo predsednika uprave oziroma generalnega direktorja, ki predstavlja sinonim podjetja in je tisti, s katerim se identificira podjetje.

Vpliv človeških virov na uspešnost

Človeški viri za nekatere menedžerje pomenijo ključno konkurenčno prednost podjetja, kot poudarja Respondent 10: *»Ko se mi primerjamo z ostalimi, ki imajo podobno opremo, potem lahko rečemo, izključujemo opremo, s katero delamo, isti proizvod, in če to izključimo, potem lahko najdemo konkurenčno prednost, ali pa tisto, zakaj smo boljši, v ljudeh.«* Kadri po mnenju Respondenta 13 predstavljajo tudi kompenzacijo za različne pomanjkljivosti, s katerimi se sooča podjetje: *»Kadri so čisto vse. Z dobrimi kadri tudi tiste pomanjkljivosti v zunanjem okolju nekako lahko obvladaš.«* Pri tem so ključne predvsem kompetence, ki jih kadri posedujejo, dodaja Respondent 6: *»Znanje in sposobnost odreagirat. Vsak mora svoje naredit. Vsak, kot npr. vratar, k mora odreagirat v danem trenutku pravilno, hitro, fleksibilno, strokovno, odgovorno, od tega je odvisno.«*

Kadre pa je potrebno navdušiti, zato izredno veliko vlogo igra motivacija zaposlenih, na kar opozarja Respondent 9: *»Ne glede na vse, človeška vera je neizmerna, to je nekaj kozmičnega. In če se uspe narediti klima vere v neke ambiciozne načrte, ljudje delajo čudeže.«* Kadre je potrebno znati prav in pravilno angažirati (R13: *»Uspešnost je odvisna od angažiranosti vseh v podjetju, ne samo od uprave. Vzdrževanje tega stanja, angažiranosti zaposlenih, je pa ta umetnost, kako doseči to stopnjo.. V končni fazi je pa uspešnost vodenja odvisna od tima, ki ga človek zgradi, in ko se že enkrat formira tim, večina temelji na zaupanju.«*), in znati usmeriti k ciljem, kot poudarjata Respondent 12 (*»Predvsem je najbolj pomembno to, da ljudje, ki so zaposleni v družbi, razumejo cilje, v katere naj ta družba hodi, torej da poslanstvo in vizijo družbe ljudje sprejmejo kot svoje in pravzaprav začnejo s temi cilji tudi delovati.«*) in Respondent 15 (*»Ljudje so zame daleč najbolj pomembni. Ti ljudje pa morajo delati po enem konceptu, da so organizirani, da prihajajo do cilja. Zelo pomembno v podjetju je, da so usmerjeni k ciljem, da so result oriented.«*). Na vidik upoštevanja in vključevanja zaposlenih

v delovne procese, predvsem v proces odločanja, so opozorili menedžerji že v okviru poglavja Proces dela menedžerja, ključni prispevek zaposlenih pri spremembah poslovnih procesov in povečanju organizacijske uspešnosti (Škerlavaj in drugi 2007) ter pozitiven vpliv vlaganja v zaposlene na uspešnost podjetja (Bogataj 2006) pa poudarjajo tudi obstoječe raziskave. Ena od raziskav pa je pri tem opozorila tudi na razkorak med menedžerji in zaposlenimi, saj je med drugim ugotovila, da so slovenski menedžerji so še vedno preveč obremenjeni s svojim ugledom in promocijo ter manj z zadovoljstvom in rezultati njihovih zaposlenih. Njihova lojalnost do zaposlenih je nizka ter izražajo bolj individualno kot timsko naravnano (Kramar Zupan 2012, 33). Pomanjkanje čuta za sodelovanje med drugim ugotavlja tudi Musek (1994) v svoji raziskavi o psihološkem profilu Slovencev. Sklenemo lahko, da obstaja razkorak med tem, koliko bi menedžerji želeli, da bi bili zaposleni bolj vključeni v delovne procese in odločanje, in med tem, koliko dejansko to res so in predvsem, koliko menedžerji vlagajo v to, da bi se stanje na tem področju izboljšalo.

Vpliv vodstva na uspešnost

Menedžerji nadalje poudarjajo, da ima znotraj človeških virov najbolj ključen vpliv na uspešnost podjetja prav vodstvo. Na vprašanje, če lahko ta vpliv ocenijo tudi v odstotkih, je večina od 17 vprašanih vodilnih menedžerjev omenjeni vpliv ocenila na 70 odstotkov. Zgolj ena vprašana menedžerka je vpliv vodstva ocenila relativno nižje, pri čemer je izpostavila tudi vlogo drugih dejavnikov, kot je npr. panoga.

Vodstvo odločilno vpliva na uspeh podjetja, kot poudarja Respondentka 16: *»Mislim, da je vodstvo ključno. Vodstvo gradi to, zagotavlja, usmerja, spodbuja, motivira kadre.«* Vodstvo je pomembno tako z operativnega kot simbolnega vidika, kot nadaljuje Respondent 6: *»Vpliv menedžmenta je seveda odločilen. V odstotkih je to res težko izmeriti. Lahko pa preizkusimo to tezo. Kaj bi bilo, če mi ne bi delovali na tak način, top menedžment? Razsulo bi bilo. Tako na ravni simbolnega kot tudi konkretnega.«*). Respondent 1 prav tako poudari, da vodstvo nosi ključno odločevalsko odgovornost v podjetju: *»Glavne odločitve, smernice, se sprejemajo na upravi in s parimi odločitvami se lahko vse zafura.«* S tem je povezan tudi fokus in spoštovanje dogovorov s strani vodstva, kot obrazloži Respondent 3: *»Jaz mislim, da od tega, da si fokusiran in da delaš tisto, kar smo se zmenili, da bomo počeli, in jasno to redno spremljaš. Torej fokus, pa možnost, da delaš svoj posel, in da se ne ukvarjaš s sto nekimi motečimi*

stvarmi zraven. Menedžment je tukaj gotovo ključen, poleg tega pa lastništvo. Ker če ima menedžment jasne cilje, pričakovanja od lastnikov, potem lahko dela. Če pa se ukvarja s svojim obstojem, privatizacijo, ali s čimerkoli drugim, potem pa nima fokusa na posel, in če nimaš fokusa na posel, potem ne moreš biti uspešen.»

Izjave izbranih menedžerjev so skladne s tezo, da ima vodstvo kot glavni strateg in odločevalec ključen vpliv na uspešnost podjetja (npr. Gerbing in drugi 1994; Lumpkin in Dess 1996). Iz izjav menedžerjev je hkrati razvidno, da želijo imeti nadzor nad vsemi ključnimi aktivnostmi v podjetju. Slednje lahko povežemo z ugotovitvami raziskave, da bolj kot so menedžerji vključeni v aktivnosti podjetja, večji vpliv na uspešnost imajo (Hermano in Martin-Cruz 2016).

Ugotovitve naše raziskave dopolnjujejo tudi obstoječe raziskave v slovenskem prostoru, ki so eksplicitno proučevale vpliv menedžerjev na uspešnost podjetja, so se pri tem osredotočile na različne vidike, kot je npr. vidik vodenja (Bogataj, 2006; Hrovat 2008), pri čemer so rezultati pokazali pozitivno povezavo med vodenjem in uspešnostjo podjetja. Potrdimo lahko tudi ugotovitve raziskave, da so podjetja, kjer ima vodstvo največji vpliv, so bolj uspešna pri razvoju strateškega razmišljanja in ciljev ter se bolje prilagajajo mednarodni konkurenci (Prašnikar in Gregorič 2002).

Menedžment je za izbrane menedžerje odločilen tako z operativnega (R3: *»Če predpostavljamo, da smo na trgu, ki ni čisto zgrešen, torej da ravno ne delaš ledenih kock na Antarktiki, potem bi rekel, da je 50 % uspeha fokus na menedžmentu, vsaj. Ker ekipa, ki jo imaš in sredstva, ki so na voljo, je pač treba optimalno angažirati in to je edina naloga, ki jo mora menedžment opraviti.»*) kot nadzornega vidika (R14: *»Mislím, da kar precej. Ker z nekim rednim spremljanjem rezultatov, pa z usklajevanjem. Če rečemo, da to spremljamo skozi neki globalni gantogram aktivnosti, lahko tekom leta uglašuješ to realizacijo doseganja ciljev..«*), predvsem pa mora biti vzor zaposlenim (R6: *»Ker če mi ne delamo na tak način, kakor mi želimo, skupaj s sodelavci delamo, če je tukaj razlika, potem ne moremo od njih pričakovati, da bodo drugačni.«*). Vprašanje vzora je hkrati stvar velike odgovornosti. Obstoječe raziskave pri tem navajajo, da je menedžerjem težko vedno upoštevati moto »delamo, kar govorimo«, prenašanje zavezanosti podjetju s strani menedžerjev na zaposlene pa pri tem ostaja eden ključnih izzivov (Yoh 2008).

Vodstvo mora po mnenju menedžerjev znati motivirati tudi ostale zaposlene (R12: *»...da te cilje uprava sprejme kot svoje in potem zna tudi ljudem, zaposlenim sporočiti tisto pot, po kateri naj družba hodi.«*) predvsem pa potegniti ostale zaposlene v smeri načrtane vizije (R13: *»Uspešnost se dela vedno na vrhu. Vrhnjih 2 % ljudi je primer, so zgled in so tisti, ki so motor tega. Teh 2, 3 odstotki morajo potegniti še ostalih 20, 22 odstotkov in skupaj je to kritična masa teh 25 %, ki potegne potem še ostale do 75 %. In ko dosežeš teh 75 %, je firma uspešna. Na koncu imate pa vedno tiste 4 %, ali 2 %, če ste dobra firma, ki jih ne boste spremenili in bodo vedno taki, kot so. Menedžment je pa čisto vse. Če so kadri vse, kadri bodo pa potegnili zraven samo, če bo dober menedžment.«*). Respondent 14 pri tem primerja vodstvo z dirigentom v orkestru: *»To je tako kot orkester. Če imate dober orkester, bo znal nekaj zaiigrati brez dirigenta. Kakih novi štikeljcev pa se ne bo naučil. Po inerciji je ena stvar, drugo pa je, kako to ustvarjaš na daljši rok.«* Vodstvo mora biti generator idej in vizij v podjetju (R12: *»Gotovo je vodstvo najpomembnejše, ker je generator teh pozitivnih idej v družbi in če je zelo močan generator teh idej, potem je gotovo družba lahko uspešna. Pustimo zdaj tiste klasične metode načrtovanja, spremljanja, ukrepi in podobno, to so metode dela, ki jih moraš seveda v svojih rokah imeti, da lahko družbo vodiš, da lahko odpravljáš določene odstopke od tistih planov, ki si si jih zastavil. Predvsem se mi zdi, da je ta vsebinski del bolj pomemben, ali uspeš generirati ideje, ki jih potem lahko ljudje uporabljajo za svoje in ki jih vzamejo za svoje.«*) ter predvsem znati delovati na dolgi rok (R16: *»Prvič, da razmišlja in ustvarja pogoje za dolgoročno delovanje, da uravnoteženo deluje, da dosega rezultate tudi finančne, kar je seveda pogoj, da je dolgoročno usmerjeno, pa da seveda skrbi za vse deležnike, pa tako s finančnih kot nefinančnih vidikov.«*).

Izbrani menedžerji so v povezavi s potrebnimi kompetencami, ki jih mora imeti vodstvo, prehajali iz bolj trdih kompetenc, kot so operativa, nadzor, odločanje, do bolj mehkih, kot so vzor, zmožnost motiviranja zaposlenih in generiranje vizije podjetja.

Menedžerji nadalje poudarjajo potrebo po enotnosti vodstva, kot npr. navaja Respondent 2: *»Ključni dejavnik je menedžment, menedžment se pa ne sme skregat. To je ključni dejavnik, in če menedžment skupaj drži, če zna v ključnih momentih skupaj stopiti, potem zadeva gre.«* Da pa menedžment uspe ideje plasirati tudi med ostale zaposlene, potrebuje predvsem enotnost znotraj sebe, poudarja tudi Respondent 1: *»Če imajo vodilni ljudje pravo vizijo, to je definitivno najpomembnejše. Važno je, da je top menedžment, nekaj ljudi, ena peščica ljudi, vsaj enih pet ljudi, da ima enake poglede in da ima dolgoročno vizijo, in da so ti ljudje res odloče-*

ni, da bi to počeli. Gremo tja in gremo tja. In ne moreš iti drugam. To je najpomembnejše v podjetju. In ostali bodo sledili.« Vodstvo naj deluje kompaktno in si med seboj zaupa, nadaljuje Respondent 7: »Uprava mora biti močna in vedeti, kaj počne. Prav tako si morajo člani uprave med seboj zaupati. Razumeti morajo zadeve in uporabljati argumente.«). Respondent 10 pri tem opozori na ključen pomen enotnosti vodstva po že sprejeti odločitvi: »Meni je zelo pomembna enotnost, pa niti ne v načinu razmišljanja, tukaj želimo heterogenost, želimo pa enotnost po odločitvi – ki je lahko demokratično sprejeta, lahko pa tudi avtoritativno. Če nekdo reče, da je moja odgovornost za odločitev, gremo tu, potem morajo vsi tukaj držati z njim, tudi če se ne strinjajo.« Enotnost in homogenost vodstva pa je povezana tudi s timskim delom, kot navaja Respondent 15: »Menedžment je najbolj pomemben. Ampak ne menedžment v eni osebi, ampak menedžment kot complementary team.«

Menedžerji s tem v zvezi nadalje opozarjajo, da je razdeljenost menedžmenta za podjetje lahko usodna, kot navaja Respondent 10: »Mi recimo enkrat mesečno sprašujemo ljudi o zadovoljstvu zaposlenih, vplivanju, načinu dela itd., in ena od pomembnih stvari je to: če ljudje ne vidijo, da je vodstvo enotno, v smislu končne odločitve, če ne vidijo, da vsi vlečemo v isto smer, potem lahko pozabimo, da bo to podjetje uspešno. Ker se potem tudi navzdol delijo stvari in gotovo gredo v različne smeri. In matematično, dva vektorja, ki gresta v različno smer, dasta manjšo rezultanto kot dva, ki gresta v isto smer.« Na nevarnosti netimskega delovanja vodstva opozarja tudi Respondent 3: »Kolikšen doprinos k uspešnosti od tega prinese predsednik uprave, je odvisno od korporativnega upravljanja.. Če je to nek trop individualcev, ki dela vsak po svoje, potem ni to to.«

Zaželena heterogenost mnenj vodilnih menedžerjev, vendar pa enotnost po sprejeti odločitvi, predstavlja pomembno sporočilo intervjuvanih menedžerjev. Govori namreč o demokratični naravi odločanja, kjer se spodbuja različnost argumentov glede določene odločitve, hkrati pa tudi o avtoritarni naravi branjenja sprejete odločitve, kjer se pokaže ali pa tudi ne pokaže enotnost vodstva tudi v praksi.

Vpliv vodstva pa je zaradi regulacij manjši v velikih državnih infrastrukturnih, navajajo izbrani menedžerji. V teh dejavnostih menedžerji lahko vplivajo predvsem na notranjo uspešnost podjetja, kot npr. poudarja Respondent 8: »Zaradi evropske zakonodaje nam pristojni organ določi okvir in nam pove, koliko imamo priznanih stroškov in koliko ima priznanega lastnik donosa. Da sem uspešen navznoter, je izključno moja naloga, torej da imam dobro

klimo, ефективne ljudi. Kar se tiče rezultatov poslovanja, dobička, sem tukaj v delu, da držim stroške v nekih okvirih. Da so pa odjemalci zadovoljni z mano, je pa spet moja naloga, ker če prve naloge ne izpolnim, je veliko večja možnost za takšne in drugačne kritike. Z vidika poslovnih rezultatov je torej moj vpliv manjši, z vidika zadovoljstva zaposlenih, ki pa posredno vplivajo na vse ostalo in pa glede kar se odjemalcev tiče, tu je pa zelo velika vloga.» Kljub omejitvam je tudi v reguliranih dejavnostih odgovornost vodstva velika.

Glede na to, da so vodilni menedžerji v naši raziskavi svoj vpliv na uspešnost ocenili zelo visoko – pri čemer pa nimamo kontrolne skupine, s katero bi lahko preverili objektivnost teh ocen – moramo biti previdni pri ocenjevanju verodostojnosti omenjenih ocen. Raziskave namreč kažejo, da se stopnja omenjenega vpliva razlikuje, če jo ocenjujejo menedžerji sami ali če jo ocenjujejo zaposleni. Vodilni menedžerji visoko ocenjujejo svoje kompetence in sebe bolje ocenijo, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni (Strugar 2010; Verle in Markič 2012), prav tako pa se pojavljajo razlike med tistimi kompetencami, ki jih povezujejo z uspešnostjo poslovanja menedžerji sami in tisti, ki jih povezujejo z uspešnostjo poslovanja njihovi podrejeni (Strugar 2010).

Vpliv predsednika uprave na uspešnost

Predsednik uprave oziroma generalni direktor je tisti, ki v vodstvu predstavlja ključno figuro in glavnega odločevalca, kot npr. navaja Respondent 6: *»Predsednik uprave je najbolj izpostavljen. Če je kdo sinonim, je potem to on. Pri njem se najbolj pozna priklic ljudi. Po funkciji, po osebi, je tisti, ki je na vrhu, je tisti, s katerim se identificira podjetje, predvsem v simbolnem, ilustrativnem smislu.«* Podobno meni tudi Respondent 4: *»Če gledate, kako obrniti eno ladjo ali kako čoln. Če je to velika firma, ima eno strukturo ljudi, in potem jasno, tisti zgoraj, če je vizionar je že, ampak on ima eno tako ekipo, ki to pelje.«*

Predsednik uprave ima v podjetju pomembno povezovalno vlogo (R2: *»Predsednik uprave pa ima nalogo, da se ostali ne skregajo med sabo, da jih zna usmeriti v pravo smer...«*), kar potrjuje ugotovitve obstoječe raziskave, da menedžer lahko bistveno pripomore k uspešnosti podjetja, če zna združiti ključne dejavnike in jih ustrezno upoštevati pri svojem delu (Hrovat 2008). Pomemben je predvsem njegov odločevalski vidik, kot razloži Respondent 9: *»Predsednik ima samo eno prednost. Da ko se v eno stvar upiči, ki ni prava, jo lahko v*

relativno kratkem času v celi firmi implementiraš. Ker če se to spomni en delavec, pa mora to spisat in ne vem kaj vse, da to naprej da ali ne.» Ali kot je jedrnato povzel Respondent 3: *»Bistvo uspeha je fokus, fokus dela menedžment, in fokus menedžmenta dela šef menedžmenta.«* Ugotovitve dopolnjujejo tudi ugotovitve obstoječe raziskave, da mora vodilni menedžer znati ustvariti vizijo boljše prihodnosti in sprožiti proces sprememb, ki so potrebne za uresničitev vizije (Bogataj 2006). Potrdimo lahko tudi ugotovitve, da so unačilnosti menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja so pripravljenost na spremembe, opredelitev namena in ciljev podjetja ter razvoj zaposlenih (Mikolič 2013).

Vpliv panoge in okolja na uspešnost

Vpliv panoge nekateri menedžerji ocenjujejo kot manj pomemben (R13: *»Vpliv panoge je tukaj manj pomemben, saj vidiš, kaj se zunaj dogaja, in pomeni, da se moraš prilagodit. Če me je presenetilo, potem si slabo delal.«*). Podobno razmišlja tudi Respondent 2: *»Če izključim branžo, je po moje od ljudi odvisno, ali firma gre ali pa ne gre. Po moje se pa da v vsaki branži živeti, samo prav mora biti nastavljeno. To pa nastavijo ljudje.«* Po drugi strani pa je Respondent 17 izpostavil vpliv panoge kot eden ključnih: *»Sposoben menedžment in prava panoga. Krka ne bi bila tako uspešna, če bi bila v gradbeništvu...«*

Po drugi strani Respondent 8, ki vodi podjetje v državni lasti in regulirani dejavnosti, poudarja velik pomen okolja in predvsem zakonodaje na njihovo delovanje: *»Če Evropa spremeni neko zakonodajo na našem področju, ki na nas neposredno vpliva, potem je to lahko ključno.«* Respondent 14, ki prav tako vodi podjetje v državni lasti in regulirani dejavnosti, regulacijo vidi kot pomembno omejitev: *»Torej ob tisti specifikki, da smo regulirani, da nam politika reže kruh z določitvijo cene, je to ključno. Ker če bi bil na tržnem prepihu, bi bilo mogoče to drugače.«*

Gleda na velike razlike v mnenjih in stališčih izbranih menedžerjev, kolikšen vpliv ima panoga na uspešnost podjetja, menimo, da to vprašanje zahteva nekoliko bolj temeljito obravnavo. Pri tem imamo dve izrazito nasprotujoči si tezi. Respondenta 2 in 13 govorita o manjšem pomenu panoge, saj je večina uspešnosti odvisna od kadrov, ki se morajo znati prilagoditi v vsaki panogi. Respondent 17 pa daje panogi zelo velik pomen – po njegovem mnenju je privlačnost panoge tista, ki v veliki meri določa uspešnost podjetja. Na provokativno vpraša-

nje, ali bi bila Krka tudi tako uspešna, če bi delovala v panogi gradbeništva, ne moremo odgovoriti enoznačno. Po eni strani imamo primere uspešnih gradbenih podjetij v tujini, po drugi strani pa imamo tudi primere neuspešnih farmacevtskih družb. A če bi se morali odločiti, se bolj strinjamo s tezo, da je s pravimi kadri možno preživeti in uspeti v vsaki panogi.

Poleg panoge pa na uspešnost vpliva tudi okolje. Respondent 10 je pri tem slovensko okolje ocenjuje kot nestimulativno in celo zaviralno: *»Okolje bi tu čisto izključil, ker nam ne pomaga, da bi bili boljši od ostalih, mogoče je to celo ena breznica zraven. Okolje ni stimulatивно za nas, tudi v smislu razvoja strategije naprej. Če želimo mi rasti, potrebujemo novi prostor, in če hočemo ta novi prostor pridobiti, se bomo s tem ukvarjali več, kot z osnovnim poslom, ki ga delamo.. Znotraj znamo, zunaj se pa trudimo, da naredimo čim boljše v pogojih, ki so. Je pa res, da so za vse nas tu okoli ti pogoji enaki, vendar mi ne igramo na tem igrišču, ampak igramo zunaj.*). Respondent 10 nam poda praktičen vpogled v situacijo, ko podjetje iz Slovenije tekmuje z multinacionalkami na globalnem trgu. S tega vidika slovensko okolje nanj deluje bolj zaviralno kot vzpodbudno, in multinacionalke imajo v primerjavi z njim konkurenčno prednost, če uspejo generirati primerno podporo za svoje potrebe v drugih, za podjetja bolj stimulativnih okoljih. Problematičnost slovenskega poslovnega okolja, ki podjetjem ni naklonjeno, je pokazala tudi obstoječa raziskava med slovenskimi (Mikolič 2013). Omenjeno področje bolj podrobno obravnavamo v zadnjem poglavju, ki je namenjeno prav pregledu gospodarskega stanja v Sloveniji.

8.4.3 Ključni dejavniki uspešnosti menedžerja

Pet menedžerjev je kot ključni dejavnik uspešnosti menedžerja navedlo mulifunkcijski know-how, trije pa motiviranost. Po dva menedžerja sta dala največjo prednost odnosom, ciljnemu vodenju in informiranost, medtem ko je kot ključni pomen odprtosti, odločanja in ugleda ocenil zgolj po en intervjuvan menedžer. Dejavnike uspešnosti menedžerja, kot so jih v odgovorih izpostavili intervjuvani menedžerji, smo razdelili na tri ključne skupine, in sicer na tiste, povezane s strokovnostjo, na tise, povezane z vodenjem in odločanjem ter dejavnike, povezane z odnosi in timskim delom. Menedžerji večinoma poudarjajo kombinacijo vseh treh dejavnikov. V grobem lahko rečemo, da so ključne lastnosti vodilnega menedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost, bolj vezane na trde (strokovnost, odločanje) kot mehke (odnosi, timsko delo in vrednote) dejavnike. Ključni dejavniki, ki vplivajo na trde kompetence vodilnega me-

nedžerja, ki najbolj vplivajo na uspešnost, so menedžerjeve strokovne kompetence, analitične sposobnosti, ciljna naravnost, dobra informiranost, vodstvene in odločevalske sposobnosti in odgovornost do lastnikov. Med dejavnike, ki vplivajo na bolj mehke kompetence menedžerjev, pa spadajo timska naravnost, odprtost in fleksibilnost, poštenost, ugled in zmožnost samokritike. Na uspešnost delovanja menedžerja nadalje pomembno vpliva tudi dolžina njegovega mandata, še navajajo menedžerji. V nadaljevanju sledi bolj poglobljena analiza dejavnikov oziroma kompetenc vodilnega menedžerja, ki so jih intervjuvani menedžerji navedli kot ključne.

Strokovnost

Ena ključnih dejavnikov uspešnosti menedžerja je predvsem strokovnost, sledijo odločanje in bolj mehki dejavniki, poudarja Respondent 14: *»Strokovnost je vsekakor osnova. Poznavanje področja, na katerem delujem. Potem zmožnost presojanja in racionalnih odločitev. In povezovanje ljudi. Jasno je, da mora nad vsem tem biti neka poštenost, ki povezuje vse to, pa zavedanje oziroma v končni fazi tudi kvaliteta, da si s svojim delom tudi zgled ostalim, kako je treba delovati.«* Strokovnost in izkušnje, iz česar izhaja tudi ugled vodilnega menedžerja, izpostavlja tudi Respondent 2: *»Jaz sem v tem podjetju desetletja in podjetje poznam v bistvo. Meni danes ne more noben v tem podjetju žejnega preko vode pripeljati, niti v financah, mogoče tam bi me še lahko, ampak v tehničnem smislu fabrike pa nobeden. Praktično poznam fabriko v detajle in to je moja velika prednost. Po drugi strani je zdaj že tudi prednost v tem, da mogoče imam že renome, me ljudje poslušajo, meni ni treba zdaj nekih ukazov, ne vem kaj delati, ampak če se tako dogovorimo, pa drugič to vprašam, potem je tisto izvedeno.«*

Strokovnost, poleg te pa tudi dobro informiranost, izpostavi tudi Respondent 10: *»Eno je gotovo poznavanje lastnega podjetja, dobro poznavanje, drugo je poznavanje okolja, v katerem delamo, predvsem pa to, da smo na nek način vpeti v organizacijo, kot je grupacija, v kateri smo, imamo možnost dostopa do vseh informacij kadarkoli in kjerkoli. Dobro informiranost, predvsem s tržnega vidika, je poleg odločanja ključna tudi za Respondenta 6: «Eno je sigurno informiranost, kar se tiče trgov, izdelkov, tehnologij, stroke, kupcev. Tako da je treba biti še s celotno verigo informiran.«* S strokovnostjo in dobro informiranostjo vodilnega menedžerja so povezane tudi njegove analitične sposobnosti, ki jih poleg vlaganja v odnose izpostavlja Respondent 3: *»Vlaganje v medčloveške odnose je moja velika prednost, pri čemer je*

zraven pri meni tudi analitika, razmišljam lahko samo na ta način, če so stvari strukturirane, drugače ne znam razmišljati. Kar pomeni, da vse teme, ki so, jih strukturiram in s tem, ko jih strukturiraš, lahko izpostaviš problem areas in vse ostalo.»

Nadalje so pomembne različne multifunkcijske kompetence, povezane z izkušnjami (R1: *»Ena taka multifunkcijska znanja so potrebna, pa verjetno kar nekaj izkušenj, ker kljub vsem tem podatkom in kazalnikom se je potrebno odločati na nekem intuitivnem nivoju, ne glede na vse skupaj. Intuicija pa je posledica izkušenj. Laično rečemo intuitivno, ampak 30 let dela na vseh področjih, rezultat tega je potem ta odločitev, ki dejansko ni racionalna na osnovi nekih števil, ampak odločitev je, ki jo pa znam potem zagovarjati.»*) in zmožnost iskanja rešitev na več različnih načinov (R5: *»Ne fokusiram se samo na eno stvar, ampak na vse faktorje v smislu iskanja rešitve, finding solution.»*), kar je nadalje povezano tudi s širino področij, na katerih je določen vodilni menedžer deloval (R9: *»Ena moja širina. V življenju sem počel tako rekoč vse. Jaz sem imel to srečo, da sem začel v prodaji, nadaljeval v marketingu, dolga leta delal v financah, bil investicijski bankir, upravljalec premoženja, nadzornik v številnih družbah. In iz tega vidika mislim, da imam dober pogled na kompleksnost poslovanja družbe in na pomembnost in koordiniranost vsake od teh funkcij v doseganju rezultatov.»* Multifunkcijske kompetence so povezane tudi z mednarodno in multikulturno usmerjenostjo (R5: *»Sem internacionalno usmerjen, živeli sem v Nemčiji, v Sloveniji, na Hrvaškem. Govorim več tujih jezikov, sem open minded, odprt.»*).

Širina in večfunkcijska znanja nakazujejo na potrebo po fleksibilnosti vodilnega menedžerja in zmožnosti razumevanja odličnosti. S tem pa je povezana tudi komplementarnost kompetenc, kot navaja Respondent 15, pri čemer uporabi metodologijo Adizesovih menedžerskih kompetenc (Adizes 1988): *»Noben menedžer ni idealen. In menedžer se mora zavedati, kje je šibak, in tam dobiti svojega partnerja, ki pokriva tisto področje. Recimo po Adizesu, in tega jaz zelo cenim, bi moral vsak menedžer imel visoko razvite 4 lastnosti, torej PAEI. Dober menedžer mora imeti eno ali pa dve lastnosti izrazito razvite, ali na področju P-ja, ali E-ja, to je entrepreneur, torej na področju podjetništva, tudi kreativnosti, vizije, prihodnosti, medtem ko menedžerji ponavadi na področju A-ja, to se pravi, urejenosti, administracije, niso močni. In pa če govorim o dobrem menedžerju, ne pa še idealnem, mora biti po mojem mnenju zelo močen v E-ju, torej podjetništvu, zelo močen v I-ju, torej integraciji ljudi, da mu ljudje sledijo, in mora imeti velik posluš za A, to pomeni, da ne sme negirati ljudi, ki so urejeni, ker ljudje, ki so urejeni, so ponavadi tudi konzervativni, celo zaviralci. In menedžer, ki je zelo podjetni-*

ški, in če zaviralcev ne poslušša, lahko naredi ogromno napak. In mora biti pa result oriented, mora biti usmerjen v rezultate svojega dela, ker s tem tudi daje zgled svojim podrejenim. Ker veliko menedžerjev je zelo podjetniških in zelo usmerjenih v ljudi, ampak niso pa sposobni vseh teh idej realizirati, in tisti samo sanjajo in sanjajo ter grede lahko zelo hitro navzdol. Sposoben mora biti tisto, kar si zamišlja, tudi realizirati do ene določene stopnje, oziroma imeti ob sebi ljudi, ki ga po eni strani zavidajo pred pretiranimi sanjami, po drugi strani pa so sposobni tiste njegove ideje realizirati, če on sam tega ni..«). Respondent 15 s pomočjo Adizesovega modela opozori na pomen menedžmenta kot komplementarnega tima, hkrati pa spomni tudi na fenomen zamenljivosti vodilnega menedžerja, ki mora biti dopustna in mogoča, da podjetje lahko deluje nemoteno naprej. Omenjeni respondent poleg tega opozori na nevarnost »sanjaškega menedžerja«, ki si postavi visoke cilje, vendar za njihovo uresničitev ne uspe motivirati ljudi.

Vodenje in odločanje

Izbrani menedžerji nadalje poudarjajo, da se mora vodilni menedžer znati tudi prav odločati, kot izpostavlja Respondent 6: »Pomembna je tudi sposobnost odločanja in povezovanja, tako materije, elementov same materije, samega problema, ki ga rešujemo, tako z vidika posameznikov znotraj hiše in zunaj hiše, ki so za to, prvič, kompetentni, relevantni in pa odločilni, za to, da pridemo do uspešne prodaje.« Slednje je povezano z odločnostjo in pogumom menedžerja, kot poudarja Respondent 15: »Druga stvar, ki se mi zdi zelo pomembna, je, da je pogumen. Ker brez poguma menedžer ne more napredovati, ker če on nima poguma, potem mu tudi drugi ne morejo slediti.« Odločnost je nadalje povezana tudi z odgovornostjo, najprej do lastnika, pa tudi do drugih deležnikov podjetja, kot navaja Respondent 13: »In zdaj spet, puščam veliko svobode, ampak po drugi strani v neko smer pa moram usmerjati. Jaz ne verjamem v samoupravni socializem na ta način v firmi, pa tudi ne verjamem v konsenzualno odločanje. Meni lastnik zaupa, meni je dal mandat in jaz se na koncu moram odločiti in riziko prevzeti, tega ne morem drugim predajati. Zato poskušam tudi tako vplivati.«

Odločanje je po raziskavah in tudi drugače pri vodilnih menedžerjih ključno. Strateške odločitve vodilnega menedžerja so namreč tiste, ki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, kar so izbrani menedžerji navedli že v prejšnjih poglavjih, njihova odločevalska vloga pa je izpo-

stavljena tudi v okviru obstoječih raziskav na področju menedžmenta (Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992; Noorderhaven 1995), pri čemer lahko navedemo tudi pomemben premik raziskovalnega fokusa s področja strategij na področje odločanja in merjenja uspešnosti (Grant 2003; Tapinos in drugi 2005).

Za Respondenta 12 je bistvena lastnost vodilnega menedžerja ciljna naravnost: *»Naravnost k jasnim ciljem, ciljno vodenje družbe, deliti odgovornosti in pa pristojnosti na posameznih področjih.«* Vodilni menedžer se mora stalno zavedati, v kakšno smer naj bi šlo podjetje, kot nadalje poudarja Respondent 13: *»Definitivno se je do zdaj pokazalo, da je najbolj pomemben moj strateški pogled, da vem kam grem, pa da skozi sledim to rdečo nit, vsakodnevno, vsak teden, da tudi organizacijo vedno potiskam proti tistemu. In to je moja naloga, jaz vidim tisti cilj v daljavi.«* S ciljno usmerjenostjo je nadalje pomemben tudi pregled vodilnega menedžerja nad celotnim dogajanjem v podjetju (R15: *»Tretja stvar, ki se meni zdi pomembna, je, da je širok, holističen, da vidi celoto. Da ni ozek, ker če je ozko usmerjen, je lahko nekaj časa zelo uspešen, če pa ne vidi celote, se mu pa lahko hitro kje spodmakne.«*).

Vodenje in delegiranje je nadalje povezano s povezovanjem ljudi, predvsem razvijanje odnosov s sodelavci, kot razloži Respondent 15: *»Naše podjetje je tipično tako, kjer je know-how naš asset in je zaradi tega zelo pomembno, da je čim več ljudi z dušo in telesom in svojo kreativnostjo del tega procesa. V tem primeru je še toliko bolj pomembno, da se počutijo v firmi dobrodošli, da začutijo, da je njihov doprinos cenjen, da z veseljem to delajo. Zato je zelo zelo pomembno, da menedžer ima ljudi rad, pa da tudi kdaj kakšno trdo reče, vendar ne iz nekega sovraštva, iz nekega negativnega, ampak da se vedno pogovori o stvareh, ne pa o ljudeh, torej argumentih. To se mi zdi prva stvar, izjemno pomembna.«*

Tudi Respondent 11 poudarja velik pomen koordinacije zaposlenih, kot ene ključnih vlog vodilnega menedžerja: *»Da se ljudje ne kregajo. Koordinacija sodelavcev, zlasti teh, ki so na horizontalni ravni. Če že prideta dva skregana, potem na koncu, lahko da sta še vedno malo čustveno narazen, ampak stvari pa gredo naprej usklajene.«* Respondent 4 pri tem opozori tako za zmožnost poslušanja kot tudi sprejemanje odločitev s strani vodilnega menedžerja: *»Tretje je pa to, da ko zna to poslušati, da enkrat zaključi, da je odločen.«*

Respondentka 16 navaja, da je za vodilnega menedžerja ključno, da išče v zaposlenih najboljše in jih vodi z zgledom: *»Odpornost, upoštevanje osnovnih vrednot, poštenosti, in ne-*

kako se mi zdi pomembno, da v vsakemu sodelavcu poskušam razvijati tisto, kar je v njemu najboljše. In pa da se prilagajam tem nivojem, nekomu je potrebno bolj konkretno pomagat, nekomu samo usmerjati ali se zgolj pogovarjati. Po drugi strani pa pač poskušam voditi z zgledom, tudi z neko prepričljivostjo, kako delaš. In pomembna mi je vsebina, ne pa kulisa ali stil in to velja za vse.» Respondentka 16 je na celo celovit način prikazala to, kar je prava naloga menedžerja. Vodenje z zgledom zajema vse tisto, kar zaposleni namreč želijo videti v predsedniku uprave oziroma generalnem direktorju, od čisto racionalnih komponent, kot so strokovnost, odločnost, pa do bolj mehkih, že tudi iracionalnih elementih, kot so motiviranje, timsko delo, upoštevanje vrednot, upoštevanje intuicije.

Odnosi in timsko delo

Respondent 3 nadalje izpostavlja vlaganje odnose, ki so zanj ključni razlog uspešnosti podjetja: *»Naše podjetje je uspešno, ker je ogromno energije vložilo v razvoj ljudi in v tem, da so pravzaprav sodelavci tisti, ki ustvarjajo podjetje. In tukaj je naš prejšnji predsednik uprave, pa tudi jaz verjetno, sva dost taka človeka, da investirava ogromno energije v ta medčloveški odnos.»* Respondent 8 pri tem izpostavi dobre odnose kot osnovo za učinkovito komuniciranje in delegiranje: *»Izjemno veliko dam na odnose, ki grejo v tri smeri. Prvo so odnosi z mojimi neposredno podrejenimi, torej glavni direktorji največjih področij, od formalnih sestankov rednih, enkrat tedenski kolegij, ki sicer ni velik, je zožen, potem neformalna izmenjava informacij. Potem odnos do vodij svetovalcev, ki vodijo strokovne svete, tu pa enkrat na mesec organiziram razširjen kolegij. Čim več informacij, ljudem povedat, kaj so cilji, vizija in poslanstvo firme in jih ne spreminjati vsak teden.»* Isti respondent nadalje omeni enega od indikatorjev izboljšanja klime v podjetju: *»Podatek, da je klima boljša, je, da se ljudje na hodniku pogovarjajo. Ne da kampirajo, ampak da ko en enega sreča, da z njim komunicira, prej recimo tega ni bilo.»*

Intervjuvani menedžerji v tej povezavi omenjajo tudi velik pomen timskega dela, bodisi v povezavi z odprtostjo vodilnega menedžerja (R4: *»Drugo je, da je odprt, ker če si zaprt in če si sam, to ni v redu. Danes je samo še timsko delo, ni več tega, da znaš vse sam narediti.»*) in poenostavljenem komuniciranju (R7: *»Timsko delo je zelo pomembno. Še posebno, če gre za veliko podjetje in se nimaš časa ukvarjati s podrobnostmi, zato moraš znati zaupati vodilnim menedžerjem. Potem analizirati rezultate in jih prilagoditi.»*). Zaupanje svojim podrejenim se

po mnenju omenjenega respondenta kaže tudi v prihranku časa in tudi na ta način pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Predpostavljamo lahko, da večje kot je podjetje in več je relacij med nadrejenimi in podrejenimi, bolj prihaja v ospredje element zaupanja, hkrati pa je potrebno tudi truda, da se zaupanje med njimi tudi vzpostavi.

Respondent 13 pri tem izpostavi velik pomen timskega dela v kontekstu medsebojnega dopolnjevanja – pogled, ki kaže na to, da tudi vodilni menedžer ni nezmožljiv: *»Zaradi tega strateškega pogleda mi velikokrat kakšen detajl uide ali pa sem površen, kar se tega tiče. Zato imam pa v ekipi ljudi, ki me potem opozorijo na te stvari. Jaz imam eno vodilo. Moja beseda je zadnja – tako mora biti v firmi vsaki. Vendar – ta beseda se lahko spremeni. Saj moraš imeti argumente. Kdor me pozna, ve, da sem včasih hiter, in rabim nekoga, ki me malo umiri, in reče, čakaj malo, a si siguren, to je malo tako tako. V tem ni nobene sramote. Po drugi strani je pa tisto, kar jaz potiskam, pa prinaša rezultate.«* Mnenje Respondenta 13 opozori na velik pomen samorefleksije vodilnega menedžerja, da ne zapade v trženjsko, strateško ali celo interno miopijo. Vodilni menedžer mora nenehno preverjati, ali ima prav, ali so njegove predpostavke pravilne, da lahko povleče prave odločitve. Menimo, da je to ena od najbolj pomembnih lastnosti, kompetenc zrelega vodilnega menedžerja: da ima pogum priznati tudi svoje napake in na ta način napredovati v svojih znanjih in izkušnjah.

Nadalje mora biti prisotna predvsem želja nekaj dobrega narediti, kot navaja Respondent 4: *»Ključna je želja, da hočeš firmi nekaj dobrega narediti, da nimaš nekega ozkega mandata, ko bi na kratek rok deloval, štiri leta ali še manj, kot so sedaj, ko samo gleda, da napake ne naredi in potem je najslabše, ko nič ne naredi.«* Respondent 16 poudarja tudi velik pomen kreativnih kvalitiet vodilnega menedžerja: *»Naslednja stvar je, da je sam kreativen in da ima velik posluš za nove ideje. Ker firma dolgoročno se ne more razvijati, če se stalno stalno ne izboljšuje, stalno nima novih idej na novih področjih in tako naprej.«*

Naša raziskava med drugim potrjuje ugotovitev, da so menedžerjeve izkušnje in kakovost delovanja menedžerja ključna dejavnika, ki vplivata na uspešnost podjetja (Peni 2012). Oba dejavnika, tako izkušnje kot tudi kakovost delovanja menedžerja, sta v okviru naše raziskave zajeta v dejavniku strokovnosti.

Nadalje se pomembna skladnost z obstoječimi raziskavami kaže tudi s perspektive trdih in mehkih kompetenc menedžerjev, ki so na eni strani osredotočeni na doseganje rezultatov,

na drugi pa na večšine komuniciranja in poslušanja (Bolton in drugi 2008; Verle in Markič 2012), pri čemer so prvi v naši raziskavi zajeti v dejavniku Vodenje in odločanje, drugi pa v dejavniku Odnosi in timsko delo. Prav tako lahko potrdimo ugotovitev teh in drugih (npr. Drucker 1967; Bogataj 2006; Mikolič 2013), obstoječih raziskav da menedžerji bolj preferirajo prvi pol, prednost dajejo torej doseganju rezultatov.

Rezultati naše raziskave dopolnjujejo tudi raziskavo značilnosti menedžerjev (Kaplan in drugi 2012), kjer je faktorska analiza osvetlila dva faktorja. Prvi faktor, talent menedžerja, lahko povežemo z dejavnikoma Strokovnost in deloma tudi Vodenje in odločanje iz naše raziskave. Pri drugemu faktorju, ki je sestavljen iz dveh polov, lahko trde večšine povežemo z dejavnikoma Strokovnost ter Vodenje in odločanje, mehke pa z dejavnikoma Odnosi in timsko delo ter vrednote. V odgovorih menedžerjev pa nismo zaznali vpliva razvijanja menedžerskih kompetenc na uspešnost podjetja. Menedžerji namreč niso nikoli omenili dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja, branja menedžerske literature in učenja na podlagi najboljših praks uspešnih podjetij.

8.4.4 Vpliv lastnikov in lastniške strukture na uspešnost

Največ (6) menedžerjev poudarja velik pomen strateških, aktivnih in dolgoročno naravnanih lastnikov, pet menedžerjev pa omenja močen posredni vpliv lastnikov, ko gre za državo, tuje lastnike oziroma finančne lastnike. Štirje menedžerji so opozorili na pomen zaupanja in sodelovanja lastnikov do vodstva, dva menedžerja pa poudarjata jasne cilje in pričakovanja, ki naj jih lastniki posredujejo vodstvu.

Intervjuvani menedžerji poudarjajo velik pomen strateških, aktivnih, stabilnih, odgovornih in dolgoročno naravnanih lastnikov, ki ne zasledujejo zgolj finančnih ciljev. Hkrati je razviden močen posredni vpliv lastnikov, ko gre za državo, tuje lastnike oziroma finančne lastnike. Menedžerji so nadalje opozorili na pomen zaupanja in sodelovanja lastnikov do vodstva ter jasne cilje in pričakovanja, ki naj jih lastniki posredujejo vodstvu. Rezultati naše raziskave potrjujejo obstoječe ugotovitve, da lastništvo pomembno vpliva na uspešnost slovenskih podjetij, kljub temu, da pri tem ni edini odločilni dejavnik (Hrovatin in Uršič 2002). Bolj poglobljena analiza vplivanja lastnikov na uspešnost podjetja sledi v nadaljevanju.

Aktivni, strateški in dolgoročno naravnani lastniki

Menedžerji so si enotni, da imajo lastniki zelo močen vpliv na poslovanje podjetja. V osnovi ločijo lastnike med aktivne in pasivne, pri čemer se prvi ukvarjajo s poslovanjem podjetja, medtem ko druge zanimajo zgolj finančni kazalniki. Slednje obrazloži Respondent 1 (*»Lastnikov je več vrst, ali so tisti, ki jih zanima poslovanje podjetja, torej aktivni lastniki, potem so pa lastniki, ki jih ne zanima poslovanje podjetja, ampak bolj finančni kazalniki. Prvim tako rečemo tudi strateški, zakaj se tako imenujejo, ne vem, jaz bi jih bolj imenoval aktivni lastniki in pasivni lastniki, po tej vsebini. Če so aktivni lastniki, je to dobro, če pomagajo upravi, če so pasivni, je to manj ugodno za podjetje.«*). Po mnenju Respondenta 1 morajo torej lastniki biti aktivni. Vendar pa mora po mnenju drugih respondentov ta aktivnost imeti tudi določeno mejo, kot gre za vtikanje v delo menedžmenta, kot npr. poudarja Respondent 17: *»Biti morajo strateški in stabilni – se ne vtikajo v delo menedžmenta, ampak vedo, kaj hočejo in to tudi zahtevajo.«* Tovrstni lastniki edini lahko zagotavljajo podjetju pravo mero stabilnosti in kredibilnosti, izpostavlja tudi Respondent 6: *»V takih razmerah lahko lastniki vplivajo v pozitivnem smislu, da zagotavljajo ravno pravo mero stabilnosti in checks and balances, da stvari gredo naprej, kot gredo, dokler so uspešne, in ve, da dajo temu tudi kredibilnost.«*, pri čemer mora biti dolgoročni pogled lastnikov na poslovanje podjetja usklajen z vodstvom, kot poudarja isti respondent: *»Ne more nekdo, ki ima horizont razmišljanja eno leto, ne more razpravljati o strategiji in sprejemanju korektivnih ukrepov, če je realizacija začela odstopat, za eno strateško, 5 do 10 letno obdobje. In tukaj mislim, da je lahko vloga zelo pozitivna, lahko je pa tudi zelo negativna, če zasledujejo lastniki zelo kratkoročne interese.«*

Respondent 9 nadalje opozarjajo na dejstvo, da neprestano menjavanje strategij s strani lastnikov lahko negativno vpliva na podjetje: *»Sprememba lastništva je pa tako, lastnik ni čisti Bog, samo je pa del božje besede. To se mi zdi dobra primerjava. In zdaj če je predsednik Kristus, ki oznanja božjo besedo, božja beseda se pa ves čas spreminja, je težko vernike prepričat. Enkrat hodijo v Jordan vodo zajemat, drugič nekam drugam, in tukaj je lahko ena izvorna zmedenost, ker koncipiraš dolgoročne cilje, jih moraš uskladiti s temi polbogovi, ki so lastniki. In ko jih enkrat potrdi, te mora tudi polbog pustiti pri miru, da seveda v tisti časovnici, v kateri si si zadal, jaz verjamem v triletno časovnico, to ni ne vem kakšna doba, da se to naredi. Ker če se to spreminja, potem je kaos.«* Še bolj pomembna vloga lastnika se pokaže v času krize, na kar poudarja Respondent 13: *»V krizi, in če se stvar zavozi, je pa bistveno to, da je pa lastnik toliko potenten, da lahko dokapitalizira. To je pa ključen problem v Sloveniji. Imamo take lastnike, ki nam ne morejo nič dokapitalizirati.«*

Respondent 4 nadalje navaja, kako je pomembno, da lastniki zaupajo upravi: *»Lastniki največ prispevajo lahko, če zaupajo upravi, če izberejo pravo upravo. Pri lastništvu je najbolj pomembna ena stalnost, da ne skače notri, da zaupa upravi, profesionalcu, da tisti svoj del naredijo, pa da jih kontrolira, pa da reče, ajde, da vidimo rezultat. Ampak rezultat ne sme biti samo na kratek rok. Ker te investicije pač nosijo svoj donos čez čas. In seveda tudi ne samo finančni..«*). Konstruktivno sodelovanje med vodstvom in upravo izpostavlja tudi Respondent 13: *»Lastnik je tisti, ki na koncu daje soglasje za čisto vse, in pomembno je, da ima menedžment zaupanje lastnika, in da ima potem proste roke pri tem, da cilje dosega, če pa jih ne dosega, ga bo pa lastnik zamenjal. Ne more se pa lastnik vmešavati v operativno odločanje..«* Vtikanje lastnikov v operativno odločanje vodstva za vodilne menedžerje predstavlja pomembno anomalijo, ki lahko negativno vpliva na uspešnost delovanja vodstva in s tem poslovanja podjetja.

Respondentka 16 pri tem izpostavlja pomen odgovornih lastnikov: *»Odgovorni lastniki so pravzaprav spet nad vodstvom še. Če po eni strani že zahtevajo primerne rezultate, če niso pogoltni, če niso tukaj kakšni drugi interesi, so pravzaprav lastniki prvi, pa ne glede na to, kakšni so. Pod odgovorni razumem dolgoročni, torej tisti, ki zagotavljajo ali pa omogočajo to uravnoteženost teh vlaganj in tudi zahtevajo nek dobiček, da opravljajo svojo nadzorno funkcijo.«* Odgovornost lastnikov predstavlja naslednjo pomembno lastnost, ko se morajo lastniki zavedati posledic svojega ravnanja. Če odgovornost razumemo kot dolgoročno naravnano odgovornost do vseh deležnikov podjetja, potem lahko predpostavljamo, da bolj kot so lastniki strateški in aktivni, bolj so tudi odgovorni, in bolj kot so pasivni in kratkoročno naravnani, manjšo stopnjo odgovornosti izkazujejo do podjetja in njegovih zaposlenih.

Lastniki lahko veliko pripomorejo k uspešnosti podjetja z jasnim definiranjem ciljev (R12: *»S tem, da imajo jasno definirane cilje. In če postavijo jasno definirane cilje tudi upravam, potem gre zgodba v pozitivno smer.«*) in tudi pričakovanj (R3: *Menedžment je tukaj gotovo ključen, poleg tega pa lastništvo. Ker če ima menedžment jasne cilje, pričakovanja od lastnikov, potem lahko dela. In pa naslednji korak, če je to zaupanje vzpostavljeno, da podprejo tudi te projekte, o katerih smo se prej pogovarjali, strateške premike in ostalo.«* Lastniki morajo verjeti v menedžment, nadalje poudarja Respondent 9: *»So zelo ključni, ker morajo verjeti v menedžment in v cilje, ki si jih je menedžment zadal. Hkrati pa morajo biti tudi v kondiciji, da lahko verjamejo. Drugače delajo druge stvari.«*

Brezimni (razpršeni) lastniki

Nestabilnost s strani lastnikov lahko povzroča tudi razpršenost lastništva, na kar opozarja Respondent 15: *»In če je to lastništvo razpršeno ali brezimno, kot je npr. državno, potem so ti lastniki zainteresirani samo za finančne pokazatelje, profit, in je cela firma usmerjena v to, da bo imela čim večji profit. In pogosto se zgodi, da so posledica tega kratkoročni interesi, ki škodijo dolgoročnim interesom. Medtem ko, če je razpršeno lastništvo, ima podjetje lahko veliko problemov. Če s podjetjem ne delaš z eno zanesenostjo, racionalnostjo, ekonomiko, ker to ni tvoje podjetje, potem se to sesuje v trenutku.«*

Izjava Respondenta 15 potrjuje ugotovitve obstoječih raziskav, da razpršenost lastništva pogosto vpliva negativno na uspešnost podjetij (Anderson in drugi 1999), da so podjetja z dominantnim lastništvom bolj uspešna (Hrovatin in Uršič 2002) ter da je za stabilnost podjetja pomembna visoka notranja enotnost med vodstvom, lastniki in zaposlenimi (Prašnikar in Gregorič 2002). Pri tem pa ne moremo potrditi ugotovitev raziskave, da spremembe v lastništvu podjetja nimajo neposrednega vpliva na uspešnost (Oražem in Vodopivec 2009). Prav tukaj so menedžerji v veliki meri izpostavljali pomen aktivnih, strateških in dolgoročnih lastnikov, ki so pogoj za stabilnosti in dolgoročno uspešnost podjetja. Kljub temu pa menimo, da obstajajo tudi uspešna podjetja z razpršenim lastništvom, ki delujejo nadvse uspešno. Zaključimo lahko, da je ta dejavnik pomemben, vendar pa ni nujno, da je za uspešnost oziroma neuspešnost podjetja tudi odločilen.

Finančni lastniki

Po drugi strani Respondent 11 navaja, da imajo finančni lastniki svoje specifične, ki pa niso nujno zgolj negativne – finančni lastniki pač zahtevajo svoj donos na kapital, ki so ga vložili v podjetje in predstavljajo tiste deležnike, katerih interesi morajo biti kot prvi zadovoljeni: *»Finančni lastniki se ponavadi ne ukvarjajo z drugim kot s tem, kako se denar iz firme dobi. Lahko so vzpodbudni. Naš večinski lastnik je bila družba, ki so jo bankirji ustanovili, in je ta bankirska mentaliteta, da imaš firme za to, da jim pobiraš obresti, bila vsaj prvih 5 let zelo močno prisotna. In vam povem, da je to pravi pristop. Denar moraš delat, in če ne delaš de-*

narja, je s tabo nekaj narobe, zdaj se pa pogovarjamo, koliko denarja ti bomo vzeli in koliko ti ga bomo pustili. In tistega, ki ti ga bomo pustili, nas moraš ti prepričati, da ga bomo mi zaradi tega enkrat še več imeli. In to je delovalo takrat vsaj name relativno spodbudno.»

Izjava Respondenta 11, da so tudi finančni lastniki, nekoliko izstopa od odgovorov drugih intervjuvanih menedžerjev, saj nobeden od njih ni finančnih lastnikov predstavil na tako konstruktiven način in v tako pozitivni luči. Na tem mestu se moramo vprašati, ali gre pri drugih menedžerjih spet za fenomen podajanja družbeno zaželenih odgovorov, kot je bilo to npr. pri poudarjanju nefinančnih kriterijev uspešnosti. Vsi lastniki so v končni fazi tudi finančni in zahtevajo svoj donos na vloženi kapital, kar je bistvo tržnega gospodarstva.

Tuji lastniki

Menedžerji, ki vodijo podjetja v večinski tuji lasti, navajajo različne izkušnje s tujim lastnikom. Gre bodisi za neposreden nadzor (R5: *»Lastnik v celoti nadzira poslovanje in določa strategijo.»*) ali zgolj posredni vpliv s strani lastnika (R7: *»Naši lastniki ne vplivajo neposredno na našo uspešnost. Mi smo tukaj in to je naša naloga. Vendar to po mojem mnenju ni v redu, ker ne poznajo lokalnega trga. Zanima jih predvsem, če kakšnih ciljev ne dosegamo in kaj bomo na tem naredili, torej zelo neposredno. Če dosegamo zastavljene rezultate, vprašani ni.»*).

Respondent 10, ki vodi podjetje, katerega lastnik je mednarodna multinacionalka, navaja pomen aktivne in strateške naravnosti le-te: *»Imamo lastnika, ki je grupacija, ni nam daje delo, ki je aktiven lastnik, in ne nekdo, ki gre v lastništvo zaradi interesa kapitala samo, in nam daje na nek način okvir dela. Znotraj tega okvira pa veliko svobode. Glede na to, da je to multinacionalka, so pravila delovanja znotraj teh okvirov so zelo jasno definirana. In je to na nek način svoboda, ki ti daje možnost, hkrati pa spoštovanje pravil omogoča, da živiš čisto mirno, če temu slediš, nimaš nekih težav...»*). Iz omenjene izjave lahko potegnemo pomembno ugotovitev, in sicer, da je za slovensko podjetje kot podružnico tuje multinacionalke pomembno, da ima definirane varne okvire delovanja s strani lastnika, hkrati pa ima znotraj tega tudi določeno mero svobode, kjer lahko izkorišča svoje interne potenciale.

Rezultati naše raziskave potrjujejo tudi novejša raziskava, ki ugotavljajo, da tuje lastništvo prispeva k hitrejšemu prestrukturiranju in večji produktivnosti podjetij (Damjan in drugi 2009), povečuje izvozno uspešnost (Hobdari in drugi 2011), podjetja z dominantnim in večinskim zunanjim lastništvom pa so bolj uspešna (Simoneti in drugi 1998; Jurše in drugi 2007; Lahovnik 2011). Po drugi strani pa rezultati ne potrjujejo druge raziskave, ki je ugotovila, da naj ne bi bilo mogoče dokazati, da bi bili zunanji lastniki bolj učinkoviti kot notranji (Kneževič Cvelbar in drugi 2008).

Državni lastniki

Menedžerji, ki vodijo podjetja v državnem lastništvu, opozarjajo na pasivnost države kot lastnika (R1: *»Če so razni državni lastniki, se to pri nas ni pokazalo kot najboljše.«*; R8: *»Lastniki na nas neposredno zelo malo vplivajo, ker je lastnik država, ki bi lahko s pametnim konceptom, s pametno strategijo več naredila, posredno ima pa velik vpliv. Ker pa država nima strategije, so zadeve s strani države precej neusklajene in nastajajo dodatni stroški.«*) ter kratkoročno, finančno, in odtujeno naravo lastništva (R14: *»Mi smo delniška družba in izplačilo dobička gre lahko v dividende ali gre v razvoj podjetja. Država želi izplačilo dividend, mi se moramo pa zadolžiti. Tu je ta vpliv lastnikov v bolj negativni luči.. Lahko bi v precej večji meri vplivali, če bi prisluhnil tem našim predlogom in se obnašali v neki simbiozi. Zdi se nam, da so malo odtujeni, preveč so pod vplivom politike, to pa ni dobro.«*).

Omenjeni odgovori potrjujejo obstoječe raziskave, da se država kaže kot neučinkovit lastnik, še posebej v primeru neposrednega državnega lastništva (Kneževič Cvelbar in drugi 2008), hkrati pa državno lastništvo predstavlja omejitev za internacionalizacijo podjetij (Hobdari in drugi 2011). Privatno lastništvo je glede na ugotovitve obstoječih raziskav bolj uspešno od državnega (Hrovatin in Uršič 2002) in sicer tako z vidika manj učinkovitega nadzora ter pomanjkanja profitne naravnosti (Alchian in Demsetz 1972) kot tudi drugačne ciljne usmerjenosti (Shapiro in Willig 1990) in vpetosti politike v odločanje (Boycko in drugi 1996). Pri tem imajo podjetja, katerih vodstva so povezana s politiko, določeno prednost. Ena od raziskav na vzorcu južnokorejskih podjetij je namreč odkrila, da so tovrstna podjetja zaradi političnih povezav in s tem povezanimi posli lažje preživela gospodarsko krizo (Yu in Lee 2016).

Notranji lastniki

V primeru, kjer so lastniki podjetja menedžerji, je ključen pomen zavezanosti podjetju, kot poudarja Respondent 2: *»Pri nas so lastniki zaposleni in bivši zaposleni, večinski lastniki. Ker smo se mi čutili tukaj zavezane, je bilo to lažje speljati in to nas je ravno povezalo, in ker nas je to povezalo, verjetno nismo delali neumnosti. Povezani smo bili s skupnim interesom in smo rasli, pa tudi ogromno vlagali.«* Slednje predstavlja dobro prakso izpeljave privatizacije prek vodstva in zaposlenih, ki ima lahko številne pozitivne učinke in pozitiven vpliv na dolgoročno poslovno uspešnost in učinkovitost podjetja. Pozitivni vpliv notranjega lastništva na uspešnost podjetja potrjujejo tudi obstoječe raziskave (Hrovatin in Uršič 2002; Prašnikar in Gregorič 2002).

Družinski lastniki

Poseben primer notranjega lastništva predstavlja tudi družinsko lastništvo, ki ga obrazloži in tudi zagovarja Respondent 15, ki vodi družinsko podjetje: *»Meni se zdi družinsko lastništvo zelo pomembno in sem tudi velik zagovornik družinskega lastništva. Če govorimo o družinskem lastništvu, družinski lastniki ponavadi sploh nimajo interesa imeti neke velike profite, ampak imajo velik interes širiti poslovanje, dvigovati kakovost, dvigovati ugled, se povezovati z lokalnimi skupnostmi, in to je veliko bolj usmerjeno v neko stabilno rast v primerjavi s finančnim lastništvom. Družinske vrednote so rahlo konzervativne, vrednote, ampak stabilna rast, nikoli ne tvegajo preveč.«* Sklenemo lahko, da družinsko lastništvo v smislu stabilnosti predstavlja še korak naprej od notranjega lastništva.

Na tem mestu moramo obravnavati tudi vprašanje, v kolikšni meri so vodilni menedžerji pravzaprav odvisni od lastnikov in kolikšna je njihova samostojnost pri strateškem in operativnem odločanju. Respondent 1 se pri tem zavzame za relativno neodvisnost vodstva in meni, da mora biti vodstvo pripravljeno tudi na menjavo lastništva: *»Moj cilj je, da se kot podjetje držimo svojih načrtov, izdelki so v redu, smernice so, uprava tudi dobro deluje, tako da ne glede na to, kateri lastnik bo, znamo dobro delati in poslovati. V nobenem primeru menjava lastništva ne bi smela ogroziti našega poslovanja.«* A vprašanje je, kolikšna je resnična moč menedžerjev v primerjavi z različnimi vrstami lastništva: domače privatno, tuje privatno, raz-

pršeno, državno, notranje in družinsko. Največja moč vodstva se po našem mnenju kaže tam, kjer je vodstvo tudi lastnik oziroma vsaj delni lastnik. Avtorji, ki so proučevali vpliv lastništva, vodenja in vodilnih menedžerjev na uspešnost podjetja, pa so prišli do ugotovitve, da imajo menedžerji največjo moč v podjetjih, kjer so lastniki šibki, delujejo dvoumno ter na podlagi institucionalne logike (Clark in drugi 2014). Menedžerji v naši raziskavi pa so prav tovrstne lastnike najbolj kritizirali, iz česar gre sklepati, da si menedžerji ne želijo bledega in šibkega lastnika (kljub temu, da s tem pridobijo na moči), ampak enakovrednega, strateškega in aktivnega partnerja.

Naša raziskava je sicer pokazala tako na prednosti zunanega kot tudi notranjega lastništva, vendar njeno ključno dodano vrednost vidimo predvsem v skupnem imenovalcu – aktivnem, strateškem in dolgoročno naravnanim lastniku, ki zaupa upravi. Ni torej tako pomembno, ali je lastnik zunanji ali notranji, kot to, kako strateško deluje. Tudi državni lastniki ne morejo biti apriori slabi lastniki, saj poznamo številna tuja uspešna podjetja v državni lasti. S tega vidika lahko večjo težavo predstavljajo nesposobni, nemotivirani in politično naravnani predstavniki države v lastništvu podjetij.

8.4.5 Percepcija uspešnosti menedžerjev: sklepne misli

Analiza, predstavljena v tem poglavju, je izboljšala naše razumevanje odnosa menedžerjev do uspešnosti podjetja. Menedžerji različno percipirajo uspešnost podjetja, ki pa v osnovi predstavlja kombinacijo med finančnimi in nefinančnimi merili uspešnosti. Ključnega dejavnika uspešnosti po mnenju menedžerjev predstavljajo zaposleni, med katerimi je za uspeh podjetja najbolj odgovorno vodstvo. Lastniki po mnenju menedžerjev ne vplivajo na uspešnost podjetja neposredno, vendar lahko k le-tej s svojo aktivno, strateško in dolgoročno naravnostjo veliko pripomorejo.

V okviru predstavitve rezultatov analize štirih vsebinskih sklopov (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje, percepcija uspešnosti) smo na začetku vsakega podpoglavja že omenili ključne dejavnike, ki vplivajo na mnenje in stališče menedžerjev do določenega vprašanja. V naslednjem poglavju predstavljamo bolj poglobljeno analizo tistih dejavnikov, ki v največji meri ustvarjajo razlike med mnenji in stališči intervjuvanih menedžerjev.

8.5 Analiza dejavnikov

Analiza dejavnikov, ki vplivajo na strateško naravnost in odločanje menedžerjev, predstavlja enega od štirih dodatnih vidikov, prek katerih želimo povečati zanesljivost in veljavnost naše raziskave mimo sistematične strukture (prisotne v poglavjih od 9.1. do 9.4.) hkrati pa odpreti nova področja v okviru tematike raziskovanja. V analizo smo zajeli vse dejavnike, ki so jih menedžerji navedli kot razlog za določeno mnenje in stališče, in ki so bili po različnih sklopih predstavljeni tudi v okviru interpretacije rezultatov. Pri tem smo izpostavili tiste ključne, ki ustvarjajo razlike med mnenji in stališči menedžerjev in podjetij, ki jih vodijo. Dejavniki, ki jih na tem mestu izpostavljamo, so naslednji: vrsta lastništva, vrsta in stopnja konkurenčnosti panoge, vrsta kupcev (medorganizacijski trg/trg široke potrošnje), podporno okolje podjetja, organizacija podjetja, karierni fokus menedžerja ter dolžina mandata in izkušnje menedžerja. Omenjene dejavnike v nadaljevanju predstavljamo bolj poglobljeno.

Vrsta lastništva

Vpliv lastništva je dejavnik, ki najbolj izrazito vpliva na strateško naravnost in odločanje vodilnih menedžerjev. Zadovoljstvo interesov lastnikov, ki se kaže predvsem skozi finančno uspešnost in primeren donos na kapital, je ena ključnih, pogosto pa kar prvi kriterij uspešnosti menedžerjev, saj je njihovo delo ocenjevano v prvi vrsti na podlagi finančnih kazalnikov.

V tem sklopu lahko intervjuvane menedžerje razdelimo v tri osnovne skupine, in sicer tiste, ki vodijo podjetja v državni lasti, tiste, ki vodijo podjetja v lasti tujih multinacionalk, ter tiste, ki vodijo podjetja z notranjim in družinskim lastništvom.

Vpliv lastništva na strateško naravnost in odločanje se v največji meri kaže pri vodilnih menedžerjih, ki vodijo podjetja v državni lasti (R8, R12 in R14). Omenjeni menedžerji opozarjajo na omejitve in regulative, ki jih zavezujejo do slovenske in evropske zakonodaje, ter na državo kot pasivnega kot odtujenega lastnika. Omenjeni menedžerji se torej soočajo z

omejenimi možnostmi glede strateškega odločanja v primerjavi s vodilnimi menedžerji, ki vodijo podjetja, ki delujejo na prostem trgu.

Velik vpliv lastništva na strateško naravnost in odločanje se nadalje kaže pri vodilnih menedžerjih, ki vodijo podjetja v tuji lasti (R3, R5, R7 in R10). Pri tem odvisnost od tujega lastnika sicer varira od večje svobode pa do jasnih omejitev znotraj lastniške skupine. Medtem ko nekateri vodilni menedžerji iz te skupine izpostavljajo relativno svobodo pri odločanju (R3 in R7), pa drugi (R5 in R10) opozarjajo na to, da se morajo za vsako pomembnejšo odločitev sproti posvetovati z lastniki v tujini. Omejitve so še bolj izrazite, če je podjetje umeščeno v sistem, ki ga obvladuje tuja multinacionalka in so pravila razvoja, proizvodnje in prodaje v veliki meri dogovorjena.

Izbrani menedžerji, ki vodijo podjetja z notranjimi lastništvom (R2, R4, R11 in R16), kjer so torej lastniki vodstvo in zaposleni, poudarjajo velik pomen skupnega interesa in enotnosti, ki jo morajo zagotavljati, če želi podjetje poslovati uspešno tudi na dolgi rok. Še bolj pa se povezanost s skupnim interesom, upoštevanje vrednot in delovanje v smeri dolgoročne stabilnosti kaže pri izbranem menedžerju, ki vodi družinsko podjetje (R15).

Vrsta in konkurenčnost panoge

Velik vpliv na strateško naravnost in odločanje izbranih menedžerjev ima tudi panoga, pri čemer se kaže predvsem razlika med menedžerji, ki vodijo podjetje iz proizvodnih panog (R1, R2, R6, R9, R10, R11, R13, R16 in R17), in menedžerji, ki vodijo podjetje iz storitvenih panog (R3, R4, R5, R7, R8, R12, R14 in R15). Pri prvih se kaže bolj izrazita uporaba različnih standardiziranih orodij in modelov, ki omogočajo brežhiben nadzor proizvodnje, še posebej to velja za tista podjetja, ki predstavljajo dobavitelje pomembnim zahodnoevropskim korporacijam v avtomobilski in drugih industrijah, torej za bolj izvozno naravnana podjetja. Svoje poslovne partnerje v tujini vidijo kot vzor in se od njih tudi učijo, kar se posledično kaže tudi v daljšem časovnem horizontu načrtovanja poslovanja. Hkrati pa visoke investicije (kapitalske, tehnične in kadrovske), ki so povezane s širitvijo na nove trge v kapitalsko intenzivnih dejavnostih, predstavljajo tudi določeno omejitev proizvodnih podjetij pri njihovi internacionalizaciji. Pri menedžerjih, ki vodijo podjetja v storitvenih dejavnostih, se kaže več svobode in fleksibilnosti glede uporabe različnih orodij in modelov. V tem sklopu lahko izpostavimo

tudi menedžerje, ki vodijo podjetja v reguliranih dejavnostih in ki so hkrati v državni lasti (R8, R12, R14) Omenjeni menedžerji navajajo različne omejitve, tako nacionalne kot tudi evropske direktive, s katerimi se soočajo in jih morajo upoštevati pri razvoju in širitvi poslovanja.

Izbrani menedžerji, ki vodijo podjetja v bolj zrelih in visoko konkurenčnih trgih, (npr. R6, R9, R11), se bolj ukvarjajo z analizo konkurence kot menedžerji, ki delujejo bolj na rastočih trgih (npr. R1, R2, R16). Pri prvih je na voljo več informacij, razlike med konkurenti pa so majhne, in s tega vidika je smiselno, da se konkurenca bolj podrobno analizira. Pri drugih je fokus v razvojnih projektih, bolj diferenciranih izdelkih in storitvah, prilagojenih naročnikom, zato je vpliv neposrednega konkurenčnega soočanja manjša. Nadalje je pri menedžerjih, ki vodijo podjetja na zrelih trgih, več poudarka na tržnih, prodajnih in finančnih podatkih, medtem ko se menedžerjih na rastočih trgih več fokusa na pridobivanju informacij s strani kupcev, s katerimi nadalje skupaj razvijajo nove izdelke in storitve. Menedžerji iz obeh skupin poudarjajo pomen inovativne naravnosti in zasledovanja višje dodane vrednosti (strategija diferenciacije), kar je po njihovem mnenju edina prava strategija za slovenska podjetja, ki nimajo možnosti konkurirati velikim globalnim korporacijam na podlagi strategije stroškovnega prvenstva. Raziskava je nadalje pokazala, da se menedžerji podjetij, ki spadajo med sledilce (npr. R17), bolj ukvarjajo s konkurenti, kot menedžerji podjetij, ki imajo pozicijo tržnega vodje (R5, R13, R15). Prek analiziranja konkurentov iščejo drugačnost ter refleksijo lastnega podjetja, nekateri pa se od konkurentov tudi učijo. Konzervativnosti panoge je lahko razlog, da podjetje ne razvija inovativnih pristopov k načrtovanju, kot je npr. scenarijska analiza (R17).

Vrsta kupcev (medorganizacijski vs trg široke potrošnje)

V raziskavi smo opazili nekatere pomembne razlike med vodilnimi menedžerji, katerih podjetja delujejo pretežno na medorganizacijskih trgih (R1, R2, R4, R10, R15, R16 in R17), ter menedžerjih, katerih podjetja delujejo pretežno na trgih široke potrošnje (R3, R5, R6, R7, R8, R9, R11, R12, R13 in R14). Prva skupina predvsem poudarja kvalitativne komponente, kot je graditev odnosa z neposrednim medorganizacijskem kupcem, s katerih podjetje skupaj soustvarja izdelek, projekti razvoja novega izdelka pa so veliki in dolgoročni. Pri drugi skupini so bolj pomembni prodajni podatki in kvantitativne raziskave, manj pa je neposrednih kon-

taktov s kupci. Pri prvi skupini je opaziti več uporabe intuicije na začetku, ko za določeno odločitev ni dovolj podatkov, medtem ko se pri drugi skupini intuicija pojavi bolj na koncu, ko se izčrpajo vse racionalne možnosti analiz in je potrebno na stvar pogledati z drugega zornega kota.

Podporno okolje podjetja

Na strateško naravnost in odločanje menedžerjev, posledično pa tudi na uspešnost podjetij, nadalje v veliki meri vpliva tudi podporno okolje, v katerem se podjetje nahaja. Medtem ko se večina intervjuvanih menedžerjev ni spuščala v polemiko okoli slovenskega podpornega okolja, pa je skupina šestih menedžerjev izpostavila nekaj pomembnih ovir, s katerimi se soočajo podjetja na slovenskem prostoru. Omenjeni menedžerji so pri tem opozorili na nizko stopnjo podpore države in bank pri internacionalizaciji slovenskih podjetij (R2), ter na nepredvidljivost slovenskega poslovnega okolja (R11), kapitalsko šibkost lastnikov (R9), pre pogosto menjanje menedžerjev (R4, R15) ter številnih birokratskih ovir, s katerimi se soočajo podjetja pri širitvi poslovanja (R10). Predstavljena omejitev je še posebej izrazita pri podjetjih, ki tekmujejo na globalnem trgu s podjetji, ki imajo boljše izhodišča glede podpornega okolja (R10). Kapitalska labilnost slovenskih lastnikov je lahko tudi razlog za to, da dolgoročno načrtovanje poslovanja izgubi svoj smisel (R11).

Organizacija podjetja

Na strateško naravnost in odločanje menedžerjev, predvsem v smislu naravnosti menedžerja navzven in navznoter, nadalje vpliva tudi organizacija in organizacijska struktura v podjetju. Izbrani menedžerji, ki so na podlagi organizacije v podjetju zadolženi za notranje procese v podjetju (npr. R1, R2), so tudi iz tega razloga bolj naravnani navznoter kot navzven. Po drugi strani se menedžerji (npr. R4, R5) lahko ukvarjajo zgolj z zunanjim okoljem podjetja, če so za notranje okolje podjetja zadolženi drugi menedžerji. Porazdelitev področij v upravi je lahko tudi razlog za večjo usmeritev vodilnega menedžerja v finančne ali bolj v tržne cilje – menedžer, ki je zadolžen za področje trženja, v večji meri spremlja tržne cilje.

Karierni fokus menedžerja

Nekateri izbrani menedžerji so določeno strateško naravnost navedli tudi glede na svoj doseganji karierni fokus. Respondentka 16 je tako npr. kot razlog, da je bolj naravnana v razvoj, navedla ukvarjanje z razvojem skozi celotno svojo kariero. Respondent 9 je izrazito naravnost v finančne rezultate npr. razložil s svojim dosedanjem delovanjem v finančnih institucijah.

Dolžina mandata in izkušenj menedžerja

Za menedžerje je pomembna dolžina mandata in prisotnost v podjetju, ki ga vodijo, kar nekateri (npr. R1 in R2) tudi eksplicitno izpostavijo. Dolgoletne izkušnje vplivajo predvsem na boljši pregled nas podjetjem ter boljšim odločanjem, kar je posledica bolj razvite intuicije.

Med vsemi dejavniki, ki smo jih analizirali, se kaže vrsta lastništva tista, ki najbolj vpliva na razlike med mnenji in stališči menedžerjev, sledita pa vrsta in konkurenčnost panoge ter vrsta kupcev. Manjše razlike se kažejo pri dejavnikih organizacije podjetja, podpornega okolja, kariernega fokusa menedžerja ter dolžine mandata in izkušenj menedžerja. Vodilna vloga dejavnika vrste lastništva ni presenetljiv. Tudi število raziskav v Sloveniji na temo privatizacije kaže na dejstvo, da je privatizacija državnega lastništva ter oblika lastništva najbolj aktualna tema na področju raziskovanja slovenskega gospodarstva in menedžmenta, hkrati pa je to tudi dokaz, da tranzicija v tržno gospodarstvo v Sloveniji še vedno ni zaključena.

Drugi vidik analize, s katerim želimo povečati veljavnost in zanesljivost raziskave, hkrati pa odpreti nova raziskovalna področja, predstavlja analiza kognitivnih shem posameznih menedžerjev, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

8.6 Kognitivne sheme menedžerjev

Pri interpretaciji kognitivnih shem menedžerjev smo se oprli na metodo interpretativne fenomenološke analize, ki pri analizi upošteva hermenevtična, fenomenološka in idiografična načela (Smith 1996). Metoda je namenjena razumevanju implicitnim in eksplicitnim pogle-

dom na odnose in percepcije udeležencev in se fokusira na posamezne udeležence (Converse 2012). Argument v prid dejstvu, da je metoda primerna tudi za analizo kognitivnih shem menedžerjev, smo našli v doktorski raziskavi, v kateri je avtor z metodo poglobljenih intervjujev proučeval voditeljske in sledilske značilnosti menedžerjev (Geer 2015). Skladno z omenjeno metodo v nadaljevanju predstavljamo opis respondentov na način, kot jih raziskovalec vidi, ter izpostavili tiste bistvene poglede, mnenja in stališča menedžerjev, ki jih najbolj – bodisi eksplicitno bodisi implicitno - izpostavljajo. Nadalje smo navedli tudi citat, ki določenega menedžerja po naši oceni najbolj zaznamuje. Z takšnim načinom interpretacije želimo predstaviti vpogled v posameznega respondenta, in sicer ne toliko z administrativnega, ampak bolj vsebinskega, idejnega vidika.

Respondent 1

Respondent 1 je predsednik uprave proizvodnega podjetja, ki deluje na medorganizacijskih trgih, lastništvo pa je državno. Omenjeni respondent je bil prvi, s katerim smo naredili poglobljeni intervju v okviru doktorske raziskave. S tega vidika je bil prvi intervju nekoliko specifičen, saj smo v njem testirali nekatera vprašanja, za katera še nismo vedeli, ali bodo menedžerji pripravljene odgovarjati ali ne. Primeri tovrstnih vprašanj so bili: *Ali imate kakšnega vzornika? Če ja, ali nam lahko zaupate, kdo je to? Katera je knjiga, ki ste jo nazadnje prebrali?* Odgovorom na omenjena vprašanja se je Respondent 1 diplomatsko izognil, zato tudi drugih menedžerjev nismo spraševali omenjenih, že bolj osebnih vprašanj. Ostala vprašanja so uspešno prestala test, saj je Respondent 1 na vsa odgovoril, zato smo le-ta uporabili tudi pri ostalih menedžerjih.

Njegovo strateško naravnost najbolj določata dolgoletna prisotnost v podjetju, industrijska narava panoge in poslovanje z medorganizacijskimi kupci. Razvoj novih izdelkov v dolgoročnem partnerskem sodelovanju s kupci mu predstavlja ključni poslovni model. Do uporabe zapletenih modelov je skeptičen in bolj poudarja pomen intuicije, ki je ključna takrat, ko je premalo podatkov, odločitev pa se od vodstva vseeno pričakuje. Intuicija po njegovem ni darilo, ampak je prigarana v času dolgoletnega nabiranja izkušenj na različnih področjih. Poudarja pomen mehkih elementov, kot so zadovoljstvo ljudi v podjetju, ter občutek, da delajo nekaj koristnega. Kljub temu, da vodi podjetje v državnem lastništvu, ni posebej izpostavil, da bi lastniki imeli močan vpliv na strategijo podjetja. Nasprotno s tem je poudaril stališče, da

če vodstvo dobro dela, potem mora biti vsak lastnik zadovoljen. Metafor ne uporablja, ampak govori o stvareh neposredno. Prav tako se ne pogloblja v gospodarsko stanje v Sloveniji, ampak je v tem smislu bolj usmerjen v tujino, k svojim medorganizacijskim kupcem, v katerih vidi vzor in se od njih tudi uči.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Važno je, da ima top menedžment enake poglede in da ima dolgoročno vizijo, in da so ti ljudje res odločeni, da bodo to počeli. Gremo tja in gremo tja. To je najpomembnejše v podjetju. In ostali bodo sledili.«

Respondent 2

Tudi Respondent 2 vodi podjetje iz proizvodne dejavnosti na medorganizacijskih trgih ter pa ima v podjetju že dolgoletni staž. S tega vidika je njegova kognitivna shema dokaj podobna kognitivni shemi Respondenta 1. Bistvo poslovanja vidi v razvoju novih izdelkov skupaj s kupci, s katerimi je potrebno graditi dolgoročni odnos. Prav tak pristop po njegovem mnenju predstavlja bistveno obrambo pred konkurenco, predvsem globalno, kar izpostavi v izjavi *»Zato Kitajci ne morejo nam konkurirati.«* Respondent 2 se relativno veliko, torej glede na druge respondente, ukvarja s konkurenti, predvsem v okviru internacionalizacije podjetja. Pri tem je kritičen do slovenskega poslovnega in političnega okolja, predvsem v smislu šibke podpore države in bank pri internacionalizaciji slovenskih podjetij. Skladno s tem pove primer, ko je pri poskusu prevzema podjetja v tujini odločilno vlogo odigrala francoska banka, ki je podprla francoskega konkurenta in mu omogočila prevzem.

Pri strateškem odločanju Respondent 2 daje velik pomen intuiciji, kar je smiselno glede na dolgoletno prisotnost v podjetju, ki ga vodi. V podjetju je prisotno notranje lastništvo, kjer so lastniki tako menedžerji kot tudi zaposleni, zato mu veliko pomeni zasledovanje skupnega interesa ter enotnost vodstva, *»ki se ne sme skregat.«* Kljub temu, da pri izražanju svojih mnenj in stališč uporablja narativni, pripovedni način opisovanja, ki jih začini z različnimi zgodbami in anekdotami, pa uporablja zgolj minimalno število metafor.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Ključni dejavnik je menedžment, menedžment se pa ne sme skregat. Če menedžment skupaj drži, če zna v ključnih momentih skupaj stopiti, potem zadeva gre.«

Respondent 3

Respondent 3 vodi podjetje iz storitvene dejavnosti, ki deluje na trgu široke potrošnje, lastništvo pa je tuje. Ima izrazito krajši delovni staž menedžerja v primerjavi z respondentoma 1 in 2, kar je tudi eden od razlogov, da deluje bolj racionalno in intuiciji ne daje tako velikega pomena. Tudi zanj so ključni odnosi s kupci, vendar kupci na širokopotrošnem trgu. Izpostavlja odgovornost do vseh ključnih deležnikov (zaposleni, kupci in lastniki) ter širšega okolja podjetja, predvsem mu je pomembno zaupanje med vodstvom in lastniki ter graditev odnosov z zaposlenimi. Graditev odnosov tudi zelo eksplicitno izpostavlja, čeprav to ni tako skladno z njegovim racionalnim delovanjem. Racionalni razlog pa lahko najdemo v tem, da boljši odnosi z in med zaposlenimi vplivajo tudi na uspešnost podjetja, tako nefinančno kot tudi finančno – kar pa predstavlja povsem racionalno komponento. Tuje lastnike omenja zelo nevtralnno in v pozitivnem smislu, prav tako je nevtralen do slovenskega poslovnega okolja. Uporablja več metafor kot prejšnja dva respondenta, odgovarja kratko in jedrnato, v pripovedovanju pa ne vključuje zgodb.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Ker če ima menedžment jasne cilje, pričakovanja od lastnikov, potem lahko dela. Če pa se ukvarja s svojim obstojem, privatizacijo, ali s čimerkoli drugim, potem pa nima fokusa na posel, in če nimaš fokusa na posel, potem ne moreš biti uspešen.«

Respondent 4

Respondent 4 je v podjetju iz storitvene dejavnosti, ki deluje tako na medorganizacijskem trgu kot trgu široke potrošnje. V podjetju je pristojen za strategijo in je odgovarjal v imenu predsednika uprave, ki se na vabilo k raziskavi ni mogel odzvati. V podjetju

je že dolgo vrsto let, prav tako zelo dobro pozna predsednika uprave. Ključni so mu odnosi s kupci, pa tudi dobavitelji. Lastništvo podjetja je notranje in s tega vidika poudarja močno potrebo sožitju med vodstvom in lastniki, ter zavezanost vodstva, da deluje s pozitivnim in dolgoročnim namenom. Pri odločanju poudarja bolj racionalno plat kot intuicijo, na intuicijo pa gleda podcenjevalno. Razmišlja širše, precej govori o mehkih dejavnikih uspešnosti, ki imajo v končni konsekvenci tudi dolgoročni finančni učinek. Kritičen je do mandata, ki ga imajo menedžerji, ki je po njegovem prekratek, da bi lahko v tem času nekaj opaznega naredili. Opisuje dolgo in podrobno, v odgovore vključuje zgodbe. Metafor skorajda ne uporablja, ampak bolj analogije.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Ključna je želja, da hočeš firmi nekaj dobrega narediti, da nimaš nekega ozkega mandata, ko bi na kratek rok deloval, štiri leta ali še manj, kot so sedaj, ko samo gleda, da napake ne naredi in potem je najslabše, ko nič ne naredi.«

Respondent 5

Respondent 5 je v našem vzorcu eden od dveh menedžerjev, ki prihaja iz druge države. Govori dokaj tekoče slovensko, kljub temu pa je – zaradi po njegovem mnenju nepravilne slovenščine – zavrnil snemanje intervjuja. Vodi podjetje iz storitvene dejavnosti, ki deluje pretežno na trgu široke potrošnje. Lastništvo je tuje, kar predstavlja ključni dejavnik pri njegovi strateški naravnosti in odločanju. Pri vseh pomembnih odločitvah se mora posvetovati s sedežem podjetja v tujini, zato je njegova svoboda omejena na bolj operativno delovanje. Kljub temu sodelovanje z lastniki v tujini poteka, kot sam navaja, na zelo fleksibilen način. Opaziti je, da nekoliko podcenjevalno gleda na konkurenco, predvsem z vidika, da je podjetje, ki ga vodi, na slovenskem trgu v svojem segmentu tržni vodja. Intuicija igra pri strateških in operativnih odločitvah večjo vlogo kot racionalna analiza, kar je pomembno predvsem z vidika, da je Respondent 5 mlajših let. Poudarja velik pomen rasti podjetja, ki zagotavlja dobiček in zadovoljstvo deležnikov. Izpostavlja tudi ključen pomen odnosov z zaposlenimi, odprtosti in multidisciplinarnih kompetenc, ki jih mora imeti menedžer. Ne uporablja metafor, odgovarja precej kratko in jedrnato.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Vsak človek že na začetku ve, ali se bo odločil za da ali za ne in to ti pove intuicija. Če se ne morem takoj odločiti, še malo premislim, vendar še tukaj bolj iščem racionalne razloge, da se odločim za tisto, kar bi se tako in tako odločil na podlagi intuicije.«

Respondent 6

Respondent 6 je bil edini v našem vzorcu, ki je še pred izvedbo intervjuja želel izvedeti več informacij o raziskavi in je eden od dveh respondentov (poleg Respondenta 4) iz vzorca ki ni predsednik uprave oziroma generalni direktor. Omenjeni respondent je član uprave podjetja iz proizvodne dejavnosti, ki deluje na zrelem trgu široke potrošnje, lastništvo pa je večinsko državno. Njegovo strateško naravnost in odločanje zaznamuje močen konkurenčen boj na globalnem trgu ter posledično tudi izrazita racionalna naravnost pri odločanju. Kritično gleda na strateška orodja in modele ter zapletene raziskave, ki po njegovih izkušnjah ne prispevajo k uspešnosti, temveč ravno obratno, pogosto zameglijo rdečo nit in zakrijejo pomembne detajle. Bistvo vsega po njegovem predstavljajo empirični podatki s trga, iz katerih je potrebno izhajati. Prav tako kritično ovrednoti dolgoročno načrtovanje s pomočjo scenarijske analize, saj meni, da slovenska podjetja ne morejo pomembno vplivati na globalni trg, ampak morajo svojo konkurenčno prednost iskati v hitrem in fleksibilnem prilagajanju spremembam na trgu. Poudarja pomen napredka, ne zgolj zadovoljstva zaposlenih. Opisuje jasno in strukturirano, uporablja pa nadpovprečno število metafor.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Najbolj pomemben je stalen in uspešen razvoj, vzdržen razvoj, ki omogoča, da je podjetje uspešno v bottom line-u. Če ni profita, ni investicij, če ni investicij, ni razvoja, če ni razvoja, ni, ne samo novih izdelkov in zadovoljnih kupcev, ampak predvsem se ne učimo skozi to.«

Respondent 7

Respondent 7 je drugi menedžer v našem vzorcu, ki prihaja iz tuje države. Je direktor podjetja iz storitvene dejavnosti, ki deluje tako na medorganizacijskem trgu kot trgu široke potrošnje, lastništvo pa je tuje. Pomemben element njegove strateške naravnosti in odločanja predstavlja odnos z lastniki in korporativnim vodstvom iz tujine, saj se mora za vse ključne strateške odločitve posvetovati z njimi. Kot ključno merilo uspešnosti poudarja finančno uspešnost, ki zadovoljuje lastnike, kakovost ponudbe, ki zadovoljuje kupce, oboje pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem zelo iskreno izpostavi po našem mnenju zelo pomembno sporočilo, ki odkriva, da kljub temu, da menedžerji morajo (zaradi pričakovanja družbe) poudarjati nefinančne cilje in rezultate, se hkrati zelo dobro zavedajo, da so finančni rezultati tisti, ki držijo podjetje pokonci, predvsem pa so po njih tudi sami ocenjevani. Nadalje poudarja pomen timskega dela in zaupanja, ki ga mora vzpostaviti menedžer do zaposlenih, saj vseh dogajanj in informacij sam ne more nadzirati. Zaupanje vidi tudi kot ključno osnovo za uspešno timsko delo. Odgovarja jasno in enostavno, uporablja predvsem finančno besedoslavlje, metafor pa ne vključuje v odgovore.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Ko delamo načrt, nikoli ne damo financ na vrh. Vendar je to laž. Podjetje mora biti zdravo, da lahko plača račune in plače. To je številka ena. Potem pridejo druge stvari, kot je zadovoljstvo klientov in zaposlenih.«

Respondent 8

Respondent 8 je predsednik uprave iz storitvene dejavnosti, ki deluje na reguliranem trgu, lastništvo pa je državno. Najbolj na njegovo menedžersko delovanje vplivajo omejitve, ki so povezane z državnim lastništvom ter nacionalnimi in evropskimi direktivami, v okviru katerih mora podjetje in tudi sam delovati. Svojo dodano vrednost tako išče znotraj teh omejitev, odprta polja pa predstavljajo povečevanje zadovoljstva zaposlenih in kupcev. Pri strateškem odločanju prevladuje racionalna analiza, intuicije je manj, le-ta nastopi pa predvsem na koncu, ko se izčrpajo racionalne informacije in je potrebno sprejeti odločitev. Ključno merilo uspešnosti po njegovem je, da so vsi trije ključni deležniki zadovoljni: lastniki, zaposleni in kupci, vodstvo pa mora graditi pozitivne odnose z zaposlenimi. Poudarja velik pomen pozitivne klime med zaposlenimi za uspešnost podjetja. V zvezi z državo kot lastnikom je kritičen in pri

tem opozarja, da bi lahko bil njen vpliv s pravo strategijo in usklajenimi aktivnostmi bolj pozitiven. Njegovo besedoslovje je ekonomsko, vendar v veliki meri tudi tehnično. Uporablja precej metafor in tudi zgodb.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Vedno, ko se moram odločiti, imam en tak svoj sistem, da ponavadi problem na glas povem ali izzovem, kaj bi pa vi naredili na mojem mestu? Najprej spustim črva in potem vidim, koliko pregloda in kakšno glavico ven pokaže. In potem ko pridem do te točke, potem zažinem tole zgodbo.«

Respondent 9

Respondent 9 je predsednik uprave iz proizvodne dejavnosti na trgu široke potrošnje, podjetje pa je v državni lasti. Ima dolgo menedžersko kariero v različnih podjetjih, pa tudi v finančnih institucijah. S tega vidika v povezavi z uspešnostjo podjetja zelo izrazito poudarja pomen oplajanja kapitala in finančnih učinkov ter slednje vidi kot ključno izhodišče svojega menedžerskega poslanstva. Hkrati izpostavlja tudi velik pomen mehkih, nefinančnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost. Med njimi najbolj izpostavlja pomen vključevanja zaposlenih v procese odločanja v podjetju. V povezavi z lastniki poudarja pomen zaupanja vodstvu ter stabilnosti in kapitalske trdnosti, ki je ključna, ko je potrebno podjetje dokapitalizirati. Vodstvo mora po njegovem mnenju nenehno ustvarjati konstruktivni nemir v družbi in na ta način spodbujati pozitivne spremembe pri delovanju podjetja. Uporablja zelo veliko metafor, v odgovore vpleta zgodbe, zelo kritičen pa je do slovenskega poslovnega okolja, ki je preveč labilno in mu manjka kapitalske trdnosti.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Pustimo, kakšen kapital je, lahko je privaten kapital, lahko je državni kapital, lahko je zadružen kapital, ampak ta kapital mora biti in ta kapital se mora oplajati. Če se ta kapital ne oplaja, družb v kapitalizmu ni. Vsi moramo torej delati na oplajanju kapitala na družbeno etični odgovoren način in vsak malo sklede tukaj pristavi.«

Respondent 10

Respondent 10 je generalni direktor iz proizvodne dejavnosti na medorganizacijskem trgu. Podjetje, ki ga vodi, je v lasti tuje multinacionalke, kar predstavlja številne omejitve na področju razvoja novih izdelkov in storitev, svobodo pa pušča predvsem na področju stroškovne učinkovitosti in iskanja dodane vrednosti skozi tehnološki proces izdelave izdelka. Umeščenost v multinacionalno skupino vidi kot neko varnost, ki podjetju zagotavlja dolgoročno stabilnost. Fokus je na kupcih in dobaviteljih, odločanje pa je v veliki meri racionalno. Poudarja velik pomen kadrov, ki predstavljajo ključno konkurenčno prednost podjetja. Nadalje izpostavlja pomen enotnosti vodstva, ki je ključen za doseganje uspešnosti podjetja. Kritičen je do slovenskega podpornega okolja, ki deluje bolj zaviralno kot spodbudno za podjetja, ki tekmujejo na globalnem trgu. Metafor ne uporablja, odgovarja kratko in jedrnato, jezik pa je racionalen in bolj tehničen.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Če ljudje ne vidijo, da je vodstvo enotno, v smislu končne odločitve, če ne vidijo, da vsi vlečemo v isto smer, potem lahko pozabimo, da bo to podjetje uspešno. Ker se potem tudi navzdol delijo stvari in gotovo gredo v različne smeri. In matematično, dva vektorja, ki gresta v različno smer, dasta manjšo rezultanto kot dva, ki gresta v isto smer.«

Respondent 11

Respondent 11 je predsednik uprave podjetja iz proizvodne dejavnosti, ki deluje na zrelem trgu široke potrošnje, lastništvo pa je privatno domače. Njegovo strateško naravnost in odločanje zaznamuje predvsem zrelost trga, na katerem podjetje išče svojo dodano vrednost. Poudarja povezovalno vlogo predsednika uprave ter velik pomen sodelovanja med vodstvom in lastniki. Je edini menedžer v našem vzorcu, ki je izpostavil tezo, da so lahko tudi finančni lastniki spodbudni lastniki, kar obrazloži s svojo osebno izkušnjo. Kritičen je do zapletenih strateških orodij, ki po njegovem mnenju niti niso primerna za slovenska podjetja. V odgovore precej vpleta slovensko poslovno okolje, kritičen pa je predvsem do njegove prihodnosti.

Razmišlja in odloča se bolj racionalno kot intuitivno, pripoveduje dolgo in široko ter prek zgodb. Uporablja relativno veliko metafor.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Denar moraš delat, in če ne delaš denarja, je s tabo nekaj narobe, zdaj se pa pogovarjamo, koliko denarja ti bomo vzeli in koliko ti ga bomo pustili. In tistega, ki ti ga bomo pustili, nas moraš ti prepričati, da ga bomo mi zaradi tega enkrat še več imeli. In to je delovalo takrat vsaj name relativno spodbudno.«

Respondent 12

Respondent 12 je predsednik uprave iz storitvene dejavnosti, ki deluje na reguliranem trgu, lastništvo pa je državno. Omejitve, ki so posledica regulirane dejavnosti, v veliki meri vplivajo na njegovo delovanje, kar vpliva tudi na njegovo strateško naravnost in odločanje. Kljub temu ni eksplicitno kritičen do državnih lastnikov. Ključno merilo uspešnosti po njegovem je, da so izpolnjena pričakovanja lastnikov, kupcev in zaposlenih, predvsem, da so zaposleni razumejo poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, jih sprejmejo za svoje in skladno z njimi tudi delujejo. Vodstvo pri tem vidi kot generatorja teh pozitivnih idej in če je pri tem uspešno, te ideje zaposleni vzamejo za svoje. Lastnik po njegovem najbolj vpliva na uspešnost, če upravi postavi jasne cilje. Odloča se racionalno, tudi njegovi odgovori so kratki, jasni in racionalni. Ne uporablja zgodb, niti metafor.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Predvsem je najbolj pomembno to, da ljudje, ki so zaposleni v družbi, razumejo cilje, v katere naj ta družba hodi, torej da poslanstvo in vizijo družbe ljudje sprejmejo kot svoje in pravzaprav začnejo s temi cilji tudi delovati.«

Respondent 13

Respondent 13 je predsednik uprave iz proizvodne dejavnosti, ki deluje na reguliranem trgu, lastništvo pa je privatno domače. Uspešnost se po njegovem vedno dela na vrhu, zato je vodstvo ključno in motor vsega, pri tem pa je bistveno predvsem to, da vodstvo zna motivirati vodje in zaposlene za doseg skupnih ciljev. Vodstvo po drugi strani potrebuje zaupanje lastnika in proste roke pri doseganju ciljev. Kupcem se je po njegovem potrebno prilagajati, jih razumeti, z njimi razvijati odnos in si zanje vzeti tudi čas. Pri tem se večkrat referira na in koncept trženjskega spleta (Kotler 1996), v katerem je razloženo bistvo trženjske naravnosti podjetja. Poleg Kotlerja - odnosu do konkurentov - večkrat omeni tudi koncept Strategije sinjega oceana (Kim in Mauborgne 2005), ki predstavlja pomembno simboliko, ki jo po njegovih navedbah v podjetju uporabljajo v vsakodnevni komunikaciji. Kritičen je do zapletenih modelov, v katerih se izgublja rdeča nit. V svoje odgovore vpleta zgodbe, uporablja veliko metafor, njegov jezik pa je raznolik.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Uspešnost se dela vedno na vrhu. Vrhnjih 2 % ljudi je primer, so zgled in so tisti, ki so motor tega. Teh 2, 3 odstotki morajo potegniti še ostalih 20, 22 odstotkov in skupaj je to kritična masa teh 25 %, ki potegne potem še ostale do 75 %. In ko dosežeš teh 75 %, je firma uspešna.«

Respondent 14

Respondent 14 je predsednik uprave iz storitvene dejavnosti, ki deluje na reguliranem trgu, lastništvo pa je državno. Omejitve, povezane z državno regulacijo, predstavljajo – podobno kot pri drugih tovrstnih menedžerjih – ključen vpliv na njegovo strateško naravnost in tudi odločanje. Možnosti delovanja menedžerja znotraj teh omejitev so po njegovem zelo omejene, predvsem z vidika širitve podjetja. S tega vidika je precej kritičen do države kot odtujenega lastnika, ki na razvoj družbe vpliva bolj negativno kot pozitivno. Pri odločanju uporablja racionalno analizo, a pomembna mu je tudi intuicija, ki je predvsem posledica njegovih dolgoletnih izkušenj v dejavnosti in podjetju, ki ga vodi. Pri uspešnosti izpostavlja pomen angažiranosti vseh zaposlenih, pri čemer vodstvo predstavlja ključnega usklajevalca aktivnosti. Njegov jezik je sicer bolj tehničen, hkrati pa uporablja precej metafor in v odgovore vključuje zgodbe.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»To je tako kot orkester. Če imate dober orkester, bo znal nekaj zaigrati brez dirigenta. Kakih novi štikeljcev pa se ne bo naučil.«

Respondent 15

Respondent 15 je predsednik uprave podjetja iz storitvene dejavnosti, ki edino v našem vzorcu spada med mala in srednja podjetja (vsi ostali respondenti vodijo velika podjetja). Respondent je specifičen tudi v tem smislu, da je edini, ki vodi družinsko podjetje, kar v veliki meri zaznamuje njegovo strateško naravnost in odločanje. Poudarja velik pomen družinskih lastnikov, ki jim je bolj kot kratkoročni dobiček pomembna dolgoročna stabilnost. Pri tem je kritičen do pasivnih in brezimnih lastnikov, ki jih po njegovem mnenju zanimajo zgolj finančni rezultati. Zanj predstavljajo ključno merilo uspešnosti zadovoljni zaposleni, ki prihajajo v podjetje z veseljem, ugled podjetja in dolgoročna rast, ki omogoča razvoj novih izdelkov in storitev. Vodstvo ima pri tem ključen vpliv na uspešnost, in sicer s tega vidika, da generira primerno klimo in pozitivno naravnost v podjetju. Od ostalih menedžerjev se še najbolj približa razumevanju koncepta scenarijske analize. Poda nam namreč informacijo o tem, da so v podjetju, ki ga vodi, oblikovali strateško skupino, ki se ukvarja z razmišljanjem o izdelkih in storitvah, ki jih bo podjetje razvijalo v prihodnosti. Pri razlaganju svojega razumevanja dela menedžerja se pogosto opre na Adizesovo teorijo menedžerskih vlog (Adizes 1988):

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Uspeh podjetja se mi zdi, prvič, da ljudje prihajajo v podjetje z veseljem. To se mi zdi zelo pomembno, da mislijo, da v tem podjetju sami sebe izživijo.«

Respondentka 16

Respondentka 16 predstavlja posebnost v tem smislu, da je edina ženska, ki je bila vključena v našo raziskavo. Je predsednica uprave podjetja iz proizvodne dejavnosti, lastništvo pa je notranje (vodstvo in zaposleni). Njeno strateško naravnost v veliki meri določa njen karierni fokus. Kot razlog, da je bolj naravnana v razvoj, je namreč navedla ukvarjanje z razvojem skozi celotno svojo kariero. Za razliko od ostalih respondentov precej nižje ocenjuje vpliv vodstva na uspešnost. Poudarja velik pomen odnosov z zaposlenimi, njihovega vključevanja v odločanje ter zavezanost skupnim ciljem. Pri odločanju ji je ključna racionalnost, potrebo po večji uporabi intuicije pa vidi predvsem v odnosu do ljudi. V povezavi z lastniki izpostavlja njihovo odgovorno naravo, uspešnost pa veže na vse ključne deležnike podjetja. Pomembna ji je trajnostna naravnost podjetja, ki prestavlja temelj za dolgoročno konkurenčnost podjetja na globalnem trgu, hkrati pa predstavlja njeno glavno vodilo tudi v okviru vseh, tako strateških kot tudi operativnih aktivnosti podjetja. Odgovarja jasno in racionalno, tudi bolj tehnično, vpleta tudi zgodbe, metafor pa ne uporablja.

Citat, ki jo najbolj zaznamuje:

»Finančni dobiček je pogoj za to, da podjetje lahko funkcionira. Ampak, zato ker smo dolgoročno usmerjeni, vlagamo ogromno v razvoj. In vlaganje v razvoj je pogoj, da boš čez 5 let delal dobiček.«

Respondent 17

Respondent 17 je predsednik uprave podjetja iz proizvodne dejavnosti na medorganizacijskih trgih, lastništvo pa je privatno domače. Ključno merilo uspešnosti zanj predstavlja, da so zadovoljni lastniki, kupci in zaposleni. Uspešnost je po njegovem najbolj odvisna sposobnega vodstva in prave panoge. Lastniki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja, če so strateški, stabilni in zaupajo vodstvu. Predsednik uprave se mora znati hitro odločati, ukrepati in dobro predvidevati. Respondent 17 se ne odloča za skrajne odgovore, ampak bolj za povprečje. Odgovarja kratko, jedrnato in racionalno, pri tem pa ne uporablja niti metafor, niti zgodb.

Citat, ki ga najbolj zaznamuje:

»Lastniki morajo biti strateški in stabilni. Ne smejo se vtikati v delo menedžmenta, vedeti morajo, kaj hočejo, in to tudi zahtevati.«

Analiza kognitivnih shem nam je podala globlji vpogled v persono intervjuvanih menedžerjev, kar nam lahko olajša razumevanje njihovih mnenj in stališč. Vodilni menedžerji so po eni strani javne osebnosti, po drugi strani pa imajo zelo jasno začrtane bariere, ki varujejo njihov osebni svet. Kognitivne sheme bi bile vsebinsko bolj bogate, če bi jim dodali tudi menedžerjeve osebnostne lastnosti, vendar bi s tem po naši oceni že prestopili bariero, do katere so še pripravljene deliti svoja mnenja in stališča.

Menedžerji so se, nekateri bolj, drugi manj, v svojih odgovorih dotikali tudi tem, povezanih s slovenskim gospodarskim okoljem, čeprav s področja te tematike ni bilo zastavljenega nobenega eksplicitnega vprašanja. Z namenom povezave proučevane tematike z aktualnim stanjem v slovenskem gospodarstvu smo podrobnejšo analizo mnenj in stališč do slovenskega poslovnega okolja predstavili v naslednjem poglavju.

8.7 Percepcija menedžerjev o slovenskem poslovnem okolju

V tem poglavju je predstavljena analiza izjav respondentov, ki se bodisi neposredno bodisi posredno nanašajo na Slovenijo, Slovence ter slovensko poslovno okolje. Odgovori menedžerjev so pokazali veliko kritičnih misli, povezanih predvsem z povezavi s privatizacijo, državnim lastništvom, podpornim okoljem ter internacionalizacijo slovenskih podjetij. Močno prisotnost raziskav s področja s področja lastništva in privatizacije je pokazala tudi naša analiza obstoječih raziskav v Sloveniji, kar pomeni, da omenjeni področji že precej časa predstavljata najbolj aktualni temi na področju menedžerskih raziskav v Sloveniji, njuna aktualnost pa je tudi sedaj še vedno na visoki ravni.

Menedžerji v povezavi s Slovenijo navajajo, da je le-ta relativno majhen, bolj kot ne testni trg, na katerem zapletene raziskave trga niti niso potrebne. Menimo, da so raziskave, enostavne ali zapletene, v vsakem primeru potrebne, tudi na trgu, kot je Slovenija, še toliko bolj pa to velja za izvozna in bolj globalno naravnana podjetja. Odsotnost raziskav namreč odpira vrata strateški miopiji, kot poudarjajo obstoječe raziskave (Walsh 1985; Day in Nedungadi

1994). Menedžerji nadalje poudarjajo, da so slovenska podjetja premajhna, da bi jih bilo smiselno upravljati z zapletenimi strateškimi orodji oziroma modelnimi indeksi. Tudi s tem stališčem se ne moremo strinjati. Številne raziskave namreč navajajo pozitivne učinke uporabe orodij, ki predvsem poenostavljajo zapletene situacije in predstavljajo pomembno komunikacijsko orodje (Frost 2003), pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja (Wright in drugi 2013), možno pa jih je tudi prilagajati (Roper in Hodari 2015).

Menedžerji v povezavi s psihološkim in sociološkim profilom Slovencev kritično navajajo, da Slovenci delujemo dobro v hierarhični ureditvi, smo pa šibki pri horizontalnem usklajevanju, kjer se fokusiramo bolj na iskanje napak in krivcev kot na iskanje konsenza. Po naravi smo bolj skeptični do novih stvari in večjo težo dajemo oviram kot priložnostim. Omenjene trditve smo želeli preveriti s pomočjo obstoječih raziskav, od katerih se zdi najbolj relevantna raziskava o psihološkem profilu Slovencev (Musek 1994). Avtor v primerjalni analizi osebnostnih potez Slovencev v tem kontekstu ugotavlja, da poleg introvertirane in storilnostne naravnosti Slovenci gojimo visoko stopnjo agresivnosti, dominantnosti, uporništvu, brezobzirnosti, sebičnosti, odpora zoper avtoritete, težnje po neodvisnosti, pa tudi dogmatizma in avanturizma. Ključne negativne poteze Slovencev avtor vidi v pomanjkanju čuta za sodelovanje, zavisti, egoizmu in težnji k avtodestruktivnosti. S tega vidika lahko potrdimo in izpostavimo predvsem tezo o pomanjkanju čuta za sodelovanje, kar je tesno povezano tudi z naslednjo ugotovitvijo naše raziskave, ki je odkrila, da so zaposleni v slovenskih podjetjih premalo vključeni v procese dela in odločanje. Slednje predstavlja veliko izgubo potencialov in vpliva negativno na uspešnost slovenskih podjetij.

Šibke točke se kažejo na področju odprtosti podjetij in menedžerjev ter naravnosti navzven. Menedžerji opozarjajo na to, da je v Sloveniji trend obračanja podjetij navznoter v smislu, »*saj znamo vse sami*.« Skladno s tem se slovenska podjetja preveč ukvarjajo sama s sabo in so posledično premalo usmerjena navzven. Tudi to ugotovitev lahko razložimo s predpostavko o introvertirani naravnosti Slovencev (Musek 1994), kar se posledično prenaša tudi na menedžerje in podjetja, pa tudi z branilsko (Miles in Snow 1978), analitično (Venkatraman 1989) in notranjo usmerjenostjo menedžerjev (Day in Nedungadi 1994; Theodosiou in drugi (2012)). Tudi kvantitativna raziskava na slovenskih tleh (Snoj in drugi 2004) je odkrila, da je v Sloveniji še vedno močno prisotna dominacija podjetij z notranjo (izdelčno) naravnostjo. Slednje dodatno potrjuje tudi odgovor Respondenta 13, da se slovenska podjetja preveč usmerjajo zgolj na en element trženjskega spleta, in sicer na izdelek oziroma storitev, premalo

pa tudi na ostale tri, torej na ceno, distribucijo in promocijo izdelka oziroma storitve. Niso pa menedžerji v svojih odgovorih nikjer omenili, da bi lahko razlog za neuspešnost slovenskih podjetij ležal v šibki stroškovni učinkovitosti podjetij, ki se kaže v neprimernem spletu produkcijskih dejavnikov glede na prodajno ceno, kot je ugotovila obstoječa raziskava (Pušnik in Tajnikar 2008).

V povezavi s proaktivno naravnostjo na mednarodni areni menedžerji opozarjajo, da so slovenska podjetja premajhna in ne morejo pomembno vplivati na to, kar se dodaja na globalnem trgu. Za slovenska podjetja je bolj primerna strategija zmožnosti hitrega in fleksibilnega prilagajanja velikim, še navajajo menedžerji. Še posebej je razvidno kritično stališče do dolgoročnega načrtovanja, kot to počnejo multinacionalne korporacije. V tem kontekstu opozarjajo, da je slovensko okolje je tako problematično, da so celo 3 letni plani problematični. Eden od menedžerjev je celo navedel, da človek ob razmišljanju predaleč v prihodnost lahko pride do zaključka, da se v Sloveniji nič ne izplača in je treba dejansko vse prodati, ker vse te prilike so že odšle mimo. Na podlagi tovrstnih stališč intervjuvane menedžerje lahko označimo za bolj reaktivno kot proaktivno naravnane in celo bolj pasivno kot aktivno naravnane (Lumpkin in Dess 1996), bližje kot inovativnim raziskovalcem so konzervativnim branilcem (Miles in Snow 1978), njihove kognitivne sheme pa so bolj statične kot dinamične (Garraway 2008). S tega vidika lahko ponovno potrdimo ugotovitve obstoječih raziskav na slovenskem prostoru, da so podjetja naravnana bolj na kratkoročne prodajne prijeme in bolj kot dolgoročno strateško načrtovanje uporabljajo načine kratkoročnega, refleksnega preživetja, bolj kot vodilno strategijo ali strategijo tržnih izzivalcev pa izvajajo strategijo sledilcev (Jančič 2001), ter da menedžerji razmišljajo v administrativnih okvirih in se bolj osredotočajo na kratkoročne finančne rezultate kot na dolgoročno konkurenčnost podjetja (Uršič in Mulej 2005). Menedžerji sicer trdijo, da so dolgoročno naravnani, da so proaktivni ter da so podjetja, ki jih vodijo, tržni vodje, vendar to velja bolj za absolutno oceno oziroma za slovenski prostor – prava (branilska in sledilska) pozicija se pokaže šele v relativnem smislu, in sicer v primerjavi z globalnimi korporacijami.

Podporno okolje v Sloveniji za podjetja zaradi birokratskih ovir ni stimulatívno, nadalje opozarjajo menedžerji, kar je skladno tudi z ugotovitvami kvantitativne raziskave na vzorcu 100 slovenskih menedžerjev (Mikolič 2013). Slednje predstavlja oviro predvsem za podjetja, ki tekmujejo na globalnem trgu in imajo njihovi konkurenti drugačna, boljša izhodišča v kontekstu podpore države. Prav tako se kaže velik primanjkljaj podpore pri internacionalizaciji

slovenskih podjetij, saj le-ta težko tekmujejo s tujimi korporacijami tudi zaradi šibke pomoči države in bank. Obstoječe raziskave pri tem ugotavljajo, da omejitev za internacionalizacijo podjetij predstavlja predvsem državno lastništvo (Hobdari in drugi 2011).

Menedžerji so bili zelo kritični do tem, povezanih s privatizacijo državnega premoženja in spremembami lastništva. Med drugim opozarjajo, da stihijske prodaje ne predstavljajo prave rešitve, da v Sloveniji prodajamo napačne družbe ter da se menedžerji ukvarjajo bolj s privatizacijo kot s poslom. Slovenska industrija je po mnenju enega od menedžerjev propadla zaradi napačnega lastništva, predvsem kot posledica dejstva, da vodstva podjetij niso tretirala kot svojih. Menedžerji nadalje opozarjajo na to, da je v Sloveniji prisotna ena popolna turbulenca, saj lastniki niso v kondiciji, da bi verjeli tistim družbam, ki so dobre in ki gredo naprej. V Sloveniji je poleg tega po njihovem ključen problem, da imamo take lastnike, ki ne morejo dokapitalizirati podjetij, poleg tega pa nimajo jasne dolgoročne strategije za podjetja – le-to pa vseeno pričakujejo od podjetij. Kritična mnenja in stališča menedžerjev do nestabilnih lastnikov lahko povežemo z obstoječimi raziskavami, da razpršenost lastništva pogosto vpliva negativno na uspešnost podjetij (Anderson in drugi 1999), da so podjetja z dominantnim lastništvom bolj uspešna (Hrovatin in Uršič 2002) ter da je za stabilnost podjetja pomembna visoka notranja enotnost med vodstvom, lastniki in zaposlenimi (Prašnikar in Gregorič 2002).

Največ kritik so menedžerji navedli v povezavi z državnim lastništvom. Država bi po njihovem mnenju lahko s pametno strategijo več naredila. Z odsotnostjo strateškega razmišljanja so projekti neuskkljeni in zaradi tega nastajajo dodatni stroški. Ob tem navajajo primer, da država želi izplačilo dividend, podjetje pa se mora zadolžiti za nove investicije. Po njihovem mnenju so državni lastniki precej odtujeni in pod vplivom politike, kar ne deluje stimulatивно na podjetja. Podjetja v lasti države se pri tem srečujejo tudi z omejitvami pri širitvi v tujino zaradi regulirane dejavnosti, naravnost navzven je pogosto pogojena s politično voljo, zakoni in uredbami. Menedžerji pri tem opozorijo tudi na izjeme, kot je npr. podjetje Krka, ki je v državni lasti, vendar ima vodstvo potrebno svobodo pri uresničevanju dolgoročne strategije podjetja. Kritična mnenja in stališča menedžerjev do državnega lastništva potrjujejo obstoječe raziskave, da se država kaže kot neučinkovit lastnik, še posebej v primeru neposrednega državnega lastništva (Knežević Cvelbar in drugi 2008), hkrati pa državno lastništvo predstavlja omejitev za internacionalizacijo podjetij (Hobdari in drugi 2011). Privatno lastništvo se tako kaže kot bolj uspešno od državnega (Hrovatin in Uršič 2002) in sicer tako z vidika manj učinkovitega nadzora ter pomanjkanja profitne naravnosti (Alchian in Demsetz 1972) kot tudi

drugačne ciljne usmerjenosti (Shapiro in Willig 1990) in vpetosti politike v odločanje (Boycko in drugi 1996).

Menedžerji v naši raziskavi nadalje poudarjajo, da je največja napaka slovenskega menedžmenta ta, da se prepogosto menja, saj je mandat štirih let prekratek, da bi lahko menedžer naredil kaj signifikantnega. Namesto iskanja novih priložnosti so zaradi tega vodilni menedžerji osredotočeni bolj na preprečevanje možnih napak. Obstoječe raziskave pri tem navajajo, da lahko dolžina mandata, ki prispeva k dolgoletnim izkušnjam menedžerja, pozitivno vpliva na uspešnost podjetja (Baysinger in Hoskisson 1990), po drugi pa lahko dolgoletni staž menedžerji tudi zlorabijo z zadovoljevanjem osebnih interesov (npr. Huson in drugi 2004). Dejstvo je, da so nadzorni sveti podjetij, v katerih je večinsko lastništvo državno, in ki odločajo o podaljšanju ali prenehanju mandata vodilnega menedžerja, prav tako predmet zamenjav ob spremembah vlad in koalicij. Vendar pa menedžerji v naši raziskavi nikjer ne omenijo, da je lahko razlog za odstavitev vodilnih menedžerjev v njihovem pomanjkljivem znanju in izkušnjah. Po našem mnenju obstanek ali menjava menedžerja v nobenem primeru ne bi smela biti odvisna od spremembe lastništva, ampak bi morali biti glavni kriterij uspešnost, ki jo vodilni menedžer s podjetjem dosega, in to tudi v podjetjih, kjer je večinski lastnik država. Praks, ki dokazujejo, da je to možno, je precej (npr. Krka d.d.), mnenje pa podkrepimo tudi z izjavo Respondenta 1 v naši raziskavi: *»Moj cilj je, da se kot podjetje držimo svojih načrtov, izdelki so v redu, smernice so, uprava tudi dobro deluje, tako da ne glede na to, kateri lastnik bo, znamo dobro delati in poslovati. V nobenem primeru menjava lastništva ne bi smela ogroziti našega poslovanja.«*

Sklenemo lahko, da je ključni izvirni greh šibkega gospodarstva naše države prav napake, ki so se zgodile v okviru privatizacije oziroma napačne privatizacije, saj državno lastništvo še vedno predstavlja močno oviro pri razvoju podjetij. Tudi drugi večji problem, ki ga izpostavljajo menedžerji, in se nanaša na podporno okolje podjetjem, je povezano z državo in njenimi institucijami. Menedžerji pa pri tem ne izpostavljajo slabosti na področju menedžmenta samega, ne kritizirajo neučinkovitih menedžerjev, njihovega pomanjkljivega znanja in izkušenj – kar je tudi razumljivo, z vidika, da branijo svoj stan oziroma svoje stanovske kolege.

Intervjuvani menedžerji so, nekateri bolj, drugi manj, v svojih izjavah uporabljali številne metafore. Analiza uporabe metafor sicer vsebinsko ni tako kompatibilna z ostalimi proučevanimi temami, vendar lahko predstavlja pomembno dopolnitev kvalitativne raziskave

(Creswell 2014), predvsem pa lahko pomeni pomembno izhodišče za nadaljnje raziskave na tem področju. Skladno s tem smo omenjeno tematiko umestili tudi v zaključek naše disertacije in jo predstavljamo v naslednjem, zaključnem poglavju analize in interpretacije rezultatov.

8.8 Uporaba metafor pri menedžerjih

Uporaba metafor v teoriji in praksi menedžmenta ima sicer dolgo zgodovino. Metafore izpostavijo značilnosti določene stvari z značilnostmi druge (Morgan 1980), skozi metafore pa ljudje poenostavijo različnost izkušenj, ki jih je težko racionalno razložiti (Tsoukas 1991). Uporaba metafor pomaga menedžerjem, da spremenijo svoja obstoječa stališča in začnejo razvijati nove ideje (Raghu in Ramachander 2002). Metafore vplivajo na način razmišljanja in percepcije menedžerjev, uporaba različnih metafor pa vodi k različnim strategijam vodenja in upravljanja podjetja (Morgan 1996). Avtorji pri tem celo navajajo, da generiranje večjega števila metafor kot rezultat različnosti razmišljanja lahko predstavlja enega ključnih diferenciatorjev, ki lahko loči uspešne menedžerje od neuspešnih (Raghu in Ramachander 2002). Slednje je še dodatni argument za vključitev analize metafor tudi v našo raziskavo.

Rezultati naše raziskave so pokazali, da sedem menedžerjev (R1, R5, R7, R10, R12, R16 in R17) v svojih odgovorih ni uporabilo metafor, dva menedžerja (R2 in R4) sta uporabila minimalno metafor, ostalih osem menedžerjev (R3, R6, R8, R9, R11, R13, R14 in R15) pa je pri svojih razlagah uporabilo večje število metafor. Med njimi izstopajo predvsem Respondenti 6, 9 in 13.

Na podlagi načrta raziskave, ki smo ga priredili po modelu analize metafor, ki sta ga predstavila Maslen in Cameron (2010), smo definirali pomembnejše metafore in tudi nekatere sinonime, ki so jih menedžerji izpostavili v svojih odgovorih in z njimi lažje opisali določene dejavnike ali fenomene. Najprej smo določili ključne in najbolj relevantne metafore, nato smo jih razdelili v skupine glede na vsebinske tematske sklope (strateška naravnost, percepcija prihodnosti, strateško odločanje in percepcija uspešnosti), vezane na načrt raziskovanja. Nadalje smo poiskali povezavo med njimi znotraj vsakega vsebinskega sklopa ter jih na ta način tudi interpretirali, pri čemer smo uporabili metodo analize vsebine. Rezultate analize predstavljamo v nadaljevanju.

Pri naravnosti navznoter menedžerji poudarjajo ključno vlogo vodilnega menedžerja, da zna ohranjati *notranji common sense družbe*, torej neke vrste stabilnost. Izzivi prihajajo od zunaj, vendar pa je potrebno *rešitev najti znotraj hiše*. Menedžerji nadalje poudarjajo potrebo po nenehnem spremljanju izzivov od zunaj, prehajanjem iz *cone udobja* in vsak dan delati *nemir* v družbi - ne kaos, ampak *urejen nemir*.

Trg za menedžerje predstavlja *vesolje, laboratorij*, s katerim mora biti vodilni menedžer nenehno seznanjen. Kotler pri tem predstavlja *biblijo*, neupoštevanje vseh štirih elementov trženjskega spleta (izdelka oziroma storitve, cene, distribucije in promocije) pa menedžerji opišejo kot *izumljanje vode*.

Povezava med strategijo razvoja novih izdelkov in razvoja novih trgov je bila ponazorjena z metaforo *perpetuumom izdelkov*, kjer so *trgi na daljici, izdelki pa na poltraku*, ker prihajajo novi in novi. Pri menedžerjih, ki delujejo v reguliranih dejavnostih, razvoj trgov ne poteka na klasičen način, kot poteka *prodaja zobne paste*, pogosto pa zaradi državne regulative za širitev čez mejo *nimajo prostih rok*.

Strategija diferenciacije in usmeritev v inovativnost predstavlja ključno obrambo slovenskih podjetij pred konkurenti, »zato Kitajci ne morejo nam konkurirati«, pri čemer Kitajci predstavljajo sinonim za nizkocenovne globalne proizvajalce. Strategija diferenciacije pa je težja na zrelih trgih in v *statističnih* podjetjih, kjer je dinamika sprememb majhna. Pri nadzoru stroškov je pomembno, da kateri *stroški ven ne udarijo* ali da posamezna skupina stroškov *ven ne skoči*.

Menedžerji nadalje navajajo, da je kupec *kralj*, ki mu je potrebno *pod kožo zlesti*, proizvodnja podjetij pa je *prirejena na kožo kupcev*. Hkrati opozarjajo, da so *problematični kupci lahko pogreb podjetja*.

Kupce in konkurente menedžerji vidijo kot *siamska dvojčka*, ki ju je potrebno obravnavati enako resno, saj je potrebno *iz istih žakljev potegniti plačila*. Tekmovanje s konkurenti predstavlja *svetovno tekmo*, kjer podjetja nastopajo za svoj dolgoročni obstoj, prehitivanje konkurentov pa opisujejo s *sekanjem ovinka*. Nekateri menedžerji pri tem navajajo, da se s konkurenco ne ukvarjajo preveč, saj se *trdnjava brani od znotraj*, vendar pazijo, da *kakšen konkurent ven ne skoči*. Eden od menedžerjev bankrot konkurenta, ki jih je presenetil, primer-

ja z vrenjem v ekonom loncu in nepričakovano eksplozijo. Konkurenti se nadalje opisujejo tudi z metaforami strategije sinjega oceana (Blue Ocean strategy), kjer *rdeči ocean* pomeni močno konkurenco s številnimi *morskimi psi*, *modri ocean* pa diferencirano pot podjetja, kjer se klasične konkurente zaobide.

Naravnost v prihodnost nekateri menedžerji primerjajo z *zlatokopi*, *zapičenjem zastavice*, *postavljanjem tarče*, v smislu *ta zemlja je naša do 2030*. Dolgoročno načrtovanje je pomembno, saj se kratkoročne cilje meri *s tem vatlom*. Menedžer mora imeti dolgoročni pogled, saj drugače *vidi samo drevesa, in pozabi, da je gozd zadaj*. Da je dolgoročno načrtovanje brez potrebnih aktivnosti lahko tudi pasivno, opozarja tudi naslednja izjava: »Lahko sicer imaš tak sistem, da napišeš ene številke, jih daš v predal in potem se nič ne zgodi.« *Dati v predal* predstavlja pomembno metaforo za pasivnost, dokumente brez potrebnih aktivnosti. Gledanje predaleč v prihodnost nadalje predstavlja za menedžerje gledanje v *stekleno kroglo* ali napovedovanje *ciganke iz krogle*.

Nabiranje podatkov, potrebnih za strateško odločanje, po funkcijah znotraj podjetja, predstavlja *rdečo nit*. Pri strateškem odločanju temeljijo na podatkih in izkušnjah, kar je za menedžerje *biblija*. Razlog, da vodilni menedžer uvede novo strateško orodje, kot je poslovna odličnost, je, da *firno drži na tempu*. Preveliko prisotnost modelov in orodij pri strateškem odločanju menedžerji ocenjujejo kot *pragozd vsega*, v katerem se izgubi *rdeča nit*. Prav tako se podjetja ne držijo določene metodologije *kot pijanec plota*.

Uspešno vključitev zaposlenih v odločanje pomeni *pridobiti dušo ljudi*, ki *živijo za projekt*, *živijo za odločitev*. Pomembno je da je čim več ljudi z *dušo in telesom* del tega procesa. *Človeška vera* je neizmerna, to je *nekaj kozmičnega*, in če se uspe narediti *klima vere* v neke ambiciozne načrte, *ljudje delajo čudeže*.

Na področju uporabe racionalne analize in intuitivne presoje gre pogosto odločitev najprej čez *racionalno sito*, nato pride na vrsto intuicija. Pri odločitvah racionalna analiza pogosto *povozi* intuicijo. Intuicija ni *shortcut*, lahko pa je *pika na i*. Menedžerji, ki intuicijo uporabljajo v večji meri, pri odločitvah *potegnejo črto izredno hitro*. Intuicija jim pomaga, da *razvijejo tunnel vision*, *dobijo celotno sliko* o situaciji oziroma *pogledajo na eno stvar s širšo sliko*, *big picture*. Intuicija je za menedžerje miks podatkov, ki jih menedžer ima in jih *ovohava*, o njih razmišlja. Podatki se *meljejo in na koncu se ponoči zbudiš in pok*. Izkušeni mened-

žerji znajo začutili, katera odločitev je prav: »Če poslušate te stare mačke, ko pravijo, jaz sem začutil, da bo tukaj denar. Ali je to bil podatek? On je začutil.«

Problem, ki ga želi menedžer v podjetju izpostaviti in želi, da pri njegovem reševanju sodelujejo tudi zaposleni, predstavlja črv oziroma črviček: »Najprej spustim črva in potem vidim, koliko pregloda in kakšno glavico ven pokaže«; »Težko je opredeliti, kdaj ta črviček začne delati.« Metaforo črva lahko povežemo tudi s prekopavanjem zemlje, vendar na tem mestu v kontekstu racionalne analize: »Analizo najprej sam malo prekoplješ, potem pa daš še drugim, da jo prekopljejo.«

Uspešnost podjetja s perspektive vrednosti za kupce, kot nekaj vrednega, je *nekaj, kar se sveti*. Vsaka firma najti svoj *hedge concept*, v katerem je najboljša na svetu, nadalje poudarjajo menedžerji. Finančna uspešnost ali *uspešnost v bottom line* predstavlja *conditio sine qua non* ali *perpetuum uspeha*, ter ključno *mantra* podjetja. Pomembna je tudi povezava med finančno in nefinančno uspešnostjo, ki je tudi *kura jajce dilema*, v smislu, da eden na drugega vpliva. Vendar pa je jasno, da osnovo predstavlja finančna uspešnost: »Če se Mura danes začne družbeno odgovorno angažirati, še vedno ne bo uspešna.« Doseganje načrtovane prodaje podjetja, torej doseganje ključnih finančnih rezultatov, predstavlja *mantra podjetja, ki skozi ponavljajo*.

Vrhnjih 2 % ljudi v podjetju predstavlja *motor* podjetja, vendar pa menedžerji hkrati opozarjajo, da je vodstvo zgolj *primus inter pares*, samo prvi med enakimi, ki pa mora znati zaposlenim sporočiti tisto *pot, po kateri naj družba hodi*. Vodilni menedžer se opisuje kot *selector* in *general na fronti*. Ključen je njegov strateški pogled, ki ga mora skozi preverjati kot *rdečo nit*. Pomembno je tudi, da *ima rad denar*, v kontekstu podjetnika. Vodilni menedžerji nadalje omenjajo tudi svoje osebne lastnosti, Respondent 15 tako pri tem uporabi vojaško oziroma športno metaforo: »Nisem človek, ki ima rad *spopade* ali pa *zmage, zmago ja, sam pred sabo* ali pa na trgu, ne pa *poraz nekoga drugega, to meni ni blizu*«, hkrati pa želi poudariti tudi svojo edinstven način delovanja: »Jaz sem izrazit človek, ki želim *klesat svojo pot*.« Menedžerji nadalje izpostavljajo velik pomen svojih izkušenj: »Tako da meni bo težko kdo na mojem področju pamet solil; Meni danes ne more noben v tem podjetju *žejnega preko vode pripeljati*.«

Pri vodenju je *pomembna vsebina, ne pa kulisa ali stil*, menedžerji pa poleg pristopa in poslanstva, ki ga mora imeti vodilni menedžer, primerjajo tudi z *vero*. Vodenje podjetja menedžerji primerjajo z *dirigentom v orkestru* (*»Če imate dober orkester, bo znal nekaj zaigrati brez dirigenta. Kakih novi štikeljcev pa se ne bo naučil«*) ter *kapitanom, ki mora obrniti ladjo ali čoln*. Poudarjajo, kako je pomembno, da je *dihanje podjetja* usklajeno v smislu pozitivne naravnosti. Neenotnost vodstva menedžerji ocenjujejo s sociološko metafor kot *trop individualcev* ter z matematično metaforo *dveh vektorjev, ki gresta v napačno smer in ne moreta dati iste rezultante, kot tista dva, ki gresta v isto smer*.

Pri povezavi lastnikov in menedžerjev respondenti uporabijo tudi religiozno metaforo, pri čemer je lastnik *Bog* oziroma *polbog*, vodilni menedžer *Kristus*, zaposleni so *verniki*, *Jordan* pa predstavlja vizijo podjetja, pri čemer je pomembna stalnost, ki predstavlja varnost: *»Lastnik ni čisti Bog, samo je pa del božje besede. In zdaj če je predsednik Kristus, ki oznanja božjo besedo, božja beseda se pa ves čas spreminja, je težko vernike prepričati. Enkrat hodijo v Jordan vodo zajemat, drugič nekam drugam, in tukaj je lahko ena izvorna zmedenost, ker koncipiraš dolgoročne cilje, jih moraš uskladiti s temi polbogovi, ki so lastniki. In ko jih enkrat potrdi, te mora tudi polbog pustiti pri miru.«* Stalnost in usklajenost sodelovanja vodstva z lastniki ter varnost, ki jo zagotavlja lastnik, *preprečuje gambling*. Za menedžerje je nadalje pomembno, da jim dajo lastniki *proste roke* pri svoje delovanju. Napake, ki so jih naredili lastniki v panogi (na mednarodni ravni), predvsem v povezavi s kratkoročnimi odločitvami, vezanimi na prevzeme, je eden od menedžerjev opisal kot *kugo industrije*.

Pripravljenost vodilnega menedžerja, da proda podjetje, ki ga vodi, pomeni, da bi se *šel poklonit novemu cesarju* kot novemu lastniku. Menedžerji, ki vodijo podjetja v državni lasti, pri tem opozarjajo, da jim *»politika reže kruh z določitvijo cene.«* Kot dobro prakso državnega lastništva menedžerji navajajo izjemo, da državni lastniki *Krki vseeno pustijo dihat*.

Po mnenju menedžerjev slovensko podporno okolje za podjetja predstavlja *bremzico*, saj zaradi predvsem birokratskih ovir ni stimulatивно. Težava je v tem, da slovenska podjetja *ne igrajo na tem igrišču*, ampak igrajo zunaj – njihovi konkurenti imajo boljše podporno okolje. Slovensko poslovno okolje menedžerji nadalje opišejo kot *popolno turbulenco*, kjer ni niti jasne strategije niti potrebne stabilnosti. Moralo bi biti ravno obratno, in sicer bi moralo okolje podjetja podpirati in *z njimi dihati*. Glede lastnosti Slovencev je bilo s strani menedžerjev

izpostavljeno, da *zelo radi delamo red po drugih dvoriščih* ter da so v Sloveniji ljudje dokaj *verni kupci*, vsaj kar se tiče regionalno oziroma lokalno pogojenih ponudb.

V nadaljevanju (Tabela 8.2) predstavljamo vsebinsko klasifikacijo metafor, iz česar želimo ugotoviti, v kakšno smer so menedžerji bolj nagibajo.

Tabela 8.2: Analiza uporabe metafor pri respondentih

Človeške	Tehnične	Religiozne	Psihološke/sociološke	Biološke	Vojaške	Športne	Ekonomске	Politične	Glasbene
Tunnel vision -videti širšo, celotno sliko (2x) Proste roke (2x). Pod kožo zlesti, Prirejena na kožo kupcev. Dihati z oko- ljem. Živeti za pro- jekt, Živeti za od- ločitev. Pustiti dihati. Se zbudiš in pok. Pot, po kateri	Rdeča nit (3x). Perpetum (2x). Pika na i. Bremzica. Laboratorij. Motor. Vektorji. Izumljanje vode. Meriti z vatlom. Conditio sine qua non. Daljica. Poltrak. Vrenjem v ekonom lon- cu.	Biblija (2x). Mantra (2x) Duša ljudi. Človeška vera. Nekaj ko- zmičnega. Kima vere. Čudeži. Bog. Polbogovi. Kristus. Božja beseda. Verniki. Jordan. Verni kupci. Steklena kro- gla. Napoved ciganke iz	Trop indivi- dualcev. Common sense družbe. Cona udobja. Urejen nemir. Primus inter pares. Delati red po drugih dvori- ščih. Pamet soliti. Žejnega preko vode pripelja- ti. Kot pijanec plota. Gambling.	Videti samo drevesa, ne pa gozda zadaj. Pragozd vse- ga, Kura jajce dilema. Črv, ki gloda. Prekopati. Siamska dvoj- čka. Stari mački. Rdeči ocean Modri ocean. Morski psi. Vesolje. Kuga. Turbulenca.	General na fronti. Kapitan na ladji. Trdnjava se brani od zno- traj. Zapičiti zasta- vico Postaviti tar- čo. Ta zemlja je naša do 2030. Spopadi. Zmage. Porazi.	Igrišče. Selektor. Firmo držati na tempu. Zmage. Porazi. Svetovna tekma. Sekanje ovin- ka.	Hedge kon- cept. Bottom line. Statistična podjetja. Prodaja zobne paste. Iz istih žakljev potegniti pla- čila.	Kralj. Cesar. Politika reže kruh. Kitajci.	Dirigent v orkestru. Štikeljci.

naj družba hodi. Ima rad denar. Ven ne udari. Ven ne skoči. Klesati svojo pot. Potegniti črto.	Eksplozija. Sito. Znotraj hiše Shortcut. Zlatokopi. Dati v predal.	krogle. Pogreb. Nekaj, kar se sveti.							
---	---	---	--	--	--	--	--	--	--

Iz analize je razvidno, da menedžerji največ uporabljajo človeške metafore, sledijo tehnične, religiozne, psihološke in sociološke metafore. Manj metafor so uporabili s področja športa, ekonomije, politike in glasbe. Največkrat uporabljena metafora je *rdeča nit*, ki se v odgovorih menedžerjev pojavi trikrat. Metafora *rdeča nit* predstavlja potrebo menedžerjev po razumevanju bistva poslovanja, po nenehnem iskanju tega, kar je najbolj pomembno, in za kar je menedžer tudi plačan. Pri tem gre v največji meri za skrb za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja ter za zadovoljevanje interesov vseh ključnih deležnikov. Po dvakrat so uporabljene metafore *videti celotno sliko* in *imeti proste roke, perpetum* (izdelkov), *biblija* in *mantra*. Metafora *videti celotno sliko* predstavlja potrebo menedžerja nad pregledom notranjega in zunanjega okolja podjetja. Gre za širši strateški pogled nad tem, kje se podjetje trenutno nahaja in kam je usmerjeno. Naslednja metafora, *imeti proste roke*, se nanaša na pomemben element svobode, ki jo želijo imeti menedžerji pri svojem delovanju, in ki se nanaša predvsem na željo po nevmešavanju lastnikov v njihovo operativno delo. V odgovorih so namreč menedžerji večkrat omenili, da si želijo sodelovanja lastnikov, vendar bolj v strateškem kot operativnem smislu. Metafora *perpetum* (izdelkov) predstavlja potrebo po kontinuiranem razvijanju vedno novih in novih izdelkov, s katerimi si podjetja gradijo inovativno naravnost in s tem izboljšujejo svojo konkurenčnost. Metafori *biblija* in *mantra* predstavljata religiozni metafori in se nanašata na zadovoljevanje potreb kupcev. Metaforo *biblija* v poslovnem svetu lahko razumemo kot neke vrste vodilo. Izjava »Kotler je meni kot biblija« tako pomeni ključno vodilo menedžerja in podjetja, ki ga vodi, na področju trženjske usmerjenosti. Tudi metafora *mantra* predstavlja religiozno metaforo, s tem da se nanaša bolj na koncept ponavljanja najboljših praks v podjetju, povezanimi z zadovoljevanjem potreb kupcev. Če navedene največkrat uporabljene metafore poskušamo sintetizirati, pridemo tako do naslednjega sporočila: *Menedžerji morajo zasledovati morajo rdečo nit poslovanja družbe in videti celotno sliko, pri svojem delovanju pa želijo imeti proste roke. Izdelki predstavljajo perpetum podjetja, zadovoljevanje potreb kupcev pa predstavlja biblijo in mantra kot ključno vodilo podjetja. Z zgolj nekaj ključnimi metaforami je torej mogoče razložiti osnovno bistvo poslovanja podjetij.*

V zaključku tega poglavja želimo prikazati še pomen kompetenc, ki v večji meri uporabljajo metafore, poleg tega pa uporabljajo take metafore, ki imajo večjo sporočilno vrednost. Strukturni model, ki ga je v svoji doktorski disertaciji razvil Nosfinger (2001), odkriva, da oboje, tako uporaba metafor kot uporaba relevantnih metafor s strani menedžerjev, zelo pozitivno vplivata na to, kako menedžer rešuje probleme, koliko je pri svojem delovanju prepričljiv ter kolikšna je

njegova zmožnost uvajanja sprememb v podjetju. Če omenjene ugotovitve povežemo še z izsledki raziskave, da uporaba metafor predstavlja enega pomembnih diferenciatorjev, ki loči uspešne menedžerje od neuspešnih (Raman in Ramachender 2002), dobimo dovolj dobro izhodišče za nadaljnje raziskovanje v tej smeri. Naša raziskava metafor, ki so jih menedžerji uporabili med intervjuji, je pokazala, da se da koncept metafor relativno enostavno povezati z obstoječo analizo in vključiti v razpravo. Večji izziv na tem mestu vidimo pri odkrivanju uporabe metafor menedžerjev pri svojem dejanskem delu (uporabe metafor med intervjujem ne moremo enačiti z uporabo metafor menedžerja pri njegovem siceršnjem delu), pa tudi v poglobljenem raziskovanju pomena metafor, predvsem v smislu, kako določen menedžer določeno metaforo razume, kar bodo morale odkriti nove raziskave na tem področju.

9 SKLEP

9.1 Ključne ugotovitve

Doktorska raziskava je pokazala, da so izbrani menedžerji pripravljeni deliti svoja mnenja in stališča o proučevani tematiki ter da so naklonjeni temu, da se njihove izkušnje in dobre, pa tudi slabe prakse razkrijejo širši znanstveni in strokovni javnosti. To moramo vzeti kot pozitivno sporočilo, ki nakazuje, da so možnosti za nadaljnje proučevanje menedžerskih kognicij, tudi z drugih vidikov, odprte in da bi bilo lahko tovrstnih raziskav še več. Gre namreč za pomembno povezavo med menedžersko teorijo in prakso, pri kateri se lahko prva uči od druge in obratno, s čimer se šumi in vrzeli med obema zmanjšujejo.

Mnenja in stališča menedžerjev, ki smo jih pridobili v raziskavi, predstavljajo določeno točko na kontinuumu med realnostjo in njeno idealizirano podobo, pri čemer je težko opredeliti, kje na tem kontinuumu se omenjena točka nahaja. Naj najprej poudarimo, da je bila tudi v naših intervjujih želja menedžerjev predstaviti idealizirano sliko realnosti prisotna. V tem primeru smo dobili odgovore v smislu, »kako bi moralo biti«, kar je bližje teoriji kot praksi, ne pa odgovorov v smislu, »kako je.« To z raziskovalnega vidika ne prikazuje resnice (oziroma vsaj njene predstave, kakršno vidijo menedžerji), ampak daje mnenja o tem, kakšna bi morala biti realnost. Po drugi strani pa je bilo v intervjujih prisotno tudi podajanje dejstev o tem, »kako je.« Slednje, prav nasprotno od prejšnje predpostavke, pa se že bolj približuje resnici. Ocenjujemo, da točka opisovanja ni ne na eni in ne na drugi strani tega kontinuumu, temveč nekje vmes, pri čemer gre za kombinacijo idealiziranih opisov realnosti in opisov realnosti same. Naša osebna izkušnja, pridobljena pri izvajanju intervjujev, je ta, da so menedžerji na začetku stvarnost opisovali nekoliko idealizirano, v smislu želje, kako bi moralo biti, med intervjujem – ko se je distanca zaradi snemanja zmanjšala in je intervju postal bolj sproščen – pa so se vedno bolj približevali realnim opisom, prav tako se je povečevala stopnja kritičnosti.

Intervjuvani menedžerji dajejo prednost kratkoročnemu načrtovanju – izjema pri tem so večje infrastrukturne družbe, ki so zavezane dolgoročnemu načrtovanju na podlagi evropskih regulativ. Kljub temu da se strinjajo s pozitivnimi učinki dolgoročnega načrtovanja, takega načrtovanja menedžerji sami večinoma ne izvajajo, ampak se jim zdi bolj pomembna zmožnost prilagajanja spremembam na trgu. Metoda scenarijske analize, ki jo že desetletja uporabljajo neka-

tere tuje korporacije, po njihovem mnenju ni smiselna za uporabo v slovenskem okolju. Pri tem smo iskali vzroke, zakaj se menedžerji zavestno odločajo za krajši časovni horizont načrtovanja kljub temu, da vsi po vrsti navajajo, da je pristop z različnih vidikov koristen. Enega od možnih razlogov za tovrstna mnenja in stališča smo našli v primerjalnih študijah drugih držav (Franke in drugi 1991; Hofstede 1988; Wang in drugi 2011), ki so proučevale zgodovinske, kulturne in ekonomske dejavnike, ki vplivajo na dolgoročno naravnost menedžerjev iz posamezne države oziroma regije. Ugotavljamo, da so intervjuvani menedžerji bolj kratkoročno naravnani ne zgolj zaradi majhnosti slovenskih podjetij, kot sami navajajo, in relativne geografske majhnosti Slovenije, ampak tudi zaradi zgodovinskih razlogov. Skladno s tem menimo, da bo sprememba kognitivnih shem menedžerjev dolgotrajna. Kljub temu so menedžerji navedli nekaj primerov, ki so korak v smeri bolj dolgoročnega in alternativnega razmišljanja v smislu scenarijev. K spreminjanju razmišljanja menedžerjev pa pomembno prispevajo tudi tuji poslovni partnerji, ki so menedžerjem vzor in od katerih se tudi učijo.

Intervjuvani menedžerji, ki uporabljajo določena strateška in analitična orodja, navajajo njihovo koristnost z več vidikov: bodisi z vidika poenostavljanja zapletenih situacij bodisi z vidika podpore odločitvam. Izmed orodij, ki jih teorija navaja kot najbolj uporabljena, v naši raziskavi izstopata predvsem SWOT-analiza in uravnoteženi sistem kazalnikov. Drugi menedžerji so izrazili pomisleke glede uporabe orodij, tj. pomisleke, povezane z zapletenostjo in počasnostjo ter nevarnostjo izgube pomembnih informacij. Nekateri menedžerji so povedali, da ne uporabljajo nobenih strateških orodij, tako da njihova analiza in odločanje temeljita izključno na surovih podatkih, česar pred izvedbo raziskave nismo pričakovali. Omenjena ugotovitev je odprla vprašanje vrzeli med modeli in orodji, ki jih razvijajo raziskovalci, ter njihovo resnično koristnostjo v podjetjih. Če se SWOT-analiza vsem zdi dovolj enostavna in fleksibilna, pa je uravnoteženi sistem kazalnikov preveč zapleten, okoren in prepočasen za hitro odločanje menedžerjev. Na vprašanje, kje je meja med tem, da je model še dovolj prožen, da je primeren za vodilne menedžerje, in tem, da je preveč tog ter neprimeren za uporabo, enoznačnega odgovora nismo dobili.

Racionalno odločanje je pri intervjuvanih menedžerjih na prvem mestu, pri čemer racionalno analizo povezujejo predvsem z uporabo kvantitativnih podatkov, ki jih potrebujejo za svojo odločitev. Intuicija predstavlja pomembno dopolnitev racionalni analizi, v večji meri pa jo uporabljajo menedžerji z dolgoletnimi izkušnjami. Pomembne ugotovitve je pokazala analiza časovnega umeščanja intuicije v proces strateškega odločanja. Menedžerji v rastočih panogah intu-

icijo umeščajo bolj na začetek, ko še iščejo idejno zasnovo za nov projekt, izdelek ali vstop na trg, medtem ko pri menedžerjih v zrelih industrijah nastopi zgolj na koncu, ko se racionalni podatki izčrpajo in je potrebno na situacijo pogledati s širšega zornega kota. Kljub temu, da dajejo racionalni analizi menedžerji še vedno prednost pred intuitivno presojo, pa je ta zelo pomemben del strateškega odločanja, in sicer večji, kot smo pričakovali na začetku raziskovanja. S tega vidika se kaže še bolj izrazita potreba po bolj poglobljenem raziskovanju na tem področju. Boljše razumevanje tistega dela odločanja, ki je pri menedžerjih povezano z intuicijo, lahko prispeva k bolj jasnemu razumevanju ozadja strateškega odločanja vodilnih menedžerjev.

Analiza dejavnikov, ki stojijo za določenimi mnenji in stališči menedžerjev, je ena najbolj pomembnih dodanih vrednosti naše raziskave. Analiza je pokazala, da so ključni dejavniki, ki najbolj ustvarjajo razlike med strateško naravnostjo menedžerjev in podjetij, ki jih vodijo, naslednji: vrsta lastništva, vrsta in stopnja konkurenčnosti panoge, vrsta kupcev (medorganizacijski trg/trg široke potrošnje), podporno okolje podjetja, organizacija podjetja, karierni fokus menedžerja ter dolžina mandata in obseg izkušenj menedžerja. Med omenjenimi dejavniki se kaže vrsta lastništva kot tista, ki najbolj vpliva na razlike med mnenji in stališči menedžerjev, sledita pa vrsta in konkurenčnost panoge ter vrsta kupcev. Manjše razlike se kažejo pri dejavniki organizacije podjetja, podpornem okolju, kariernem fokusu menedžerja ter dolžini mandata in obsegu izkušenj menedžerja. Glede na to, da je Slovenija še vedno tranzicijska država in privatizacija državnega premoženja še ni končana, je razumljivo, da je lastništvo dejavnik, ki najbolj vpliva na strateško naravnost menedžerjev in podjetij, ki jih vodijo. Vzvod tega vpliva je visok z obeh strani, tako s pozitivnega kot negativnega. Kot lahko aktivni, strateški, stabilni in dolgoročno naravnani lastniki pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja, tako lahko pasivni, labilni in kratkoročno naravnani lastniki na uspešnost podjetja vplivajo negativno.

Ključne kritike menedžerjev v povezavi s slovenskim poslovnim okoljem so povezane z privatizacijo in državnim lastništvom. Pogrešajo aktivne, strateške in kapitalsko močne lastnike, ki bi lahko podjetjem zagotavljali dolgoročno stabilnost. Kritike se poleg tega nanašajo tudi na slovensko podporno okolje, ki po njihovih besedah deluje bolj zaviralno kot spodbudno. Pri tem so najbolj oškodovana podjetja, ki delujejo na globalnem trgu in imajo z vidika podpornega okolja boljša izhodišča. Naslednja večja kritika se nanaša na pasivnost države in bank pri internacionalizaciji slovenskih podjetij, ki te podpore niso deležna. Menedžerji pa sicer ne izpostavljajo slabosti na področju menedžmenta samega, ne kritizirajo neučinkovitih menedžerjev, prav tako

ne omenjajo, da je lahko tudi pomanjkanje znanja in izkušenj menedžerjev razlog za neuspešno poslovanje podjetij. Predvidevamo, da so se intervjuvani menedžerji želeli izogniti neposredni kritiki svojih stanovskih kolegov in posredno tudi kritiki slovenskega menedžmenta nasploh.

Analiza uporabe metafor je pokazala, da menedžerji največ uporabljajo človeške metafore, sledijo tehnične, religiozne, psihološke in sociološke. Redkeje so uporabili metafore s področja športa, ekonomije, politike in glasbe. Največkrat uporabljena metafora je bila *rdeča nit*, ki se je v odgovorih menedžerjev pojavila trikrat. Po dvakrat so bile uporabljene biološke metafore *videti celotno sliko* in *imeti proste roke*, tehnična metafora *perpetum* (izdelkov) ter dve religiozni metafori, in sicer *biblija* in *mantra*. Tudi tovrstna analiza nam je dala pomemben vpogled v to, kaj je menedžerjem najbolj pomembno: zasledovati rdečo nit poslovanja družbe in videti celotno sliko, pri svojem delovanju pa želijo imeti proste roke (z vidika vmešavanja lastnikov). Izdelki predstavljajo *perpetum* podjetja, zadovoljevanje potreb kupcev pa *biblijo* in *mantra* kot ključno vodilo podjetja.

9.3 Omejitve dela

Prvo omejitev doktorske disertacije predstavlja obseg vzorca kvalitativne raziskave, ki je zajemal 17 vodilnih menedžerjev najbolj uspešnih 16 velikih podjetij in enega srednje velikega podjetja v Sloveniji. S tega vidika rezultatov raziskave ne moremo posploševati na splošno populacijo vodilnih menedžerjev uspešnih velikih podjetij v Sloveniji. Posplošitev bi bila mogoča, če bi našo raziskavo kombinirali s kvantitativno raziskavo na večjem vzorcu. V vzorec smo poleg tega zajeli večinoma velika podjetja – zgolj eno podjetje iz vzorca je uvrščeno med srednje velika. Omejitev se pri tem nanaša predvsem na dejstvo, da velika podjetja v Sloveniji predstavljajo zgolj manjši del vseh podjetij v Sloveniji.

V izhodiščnem vzorčnem okviru smo upoštevali podjetja z največjim čistim dobičkom v letu 2013, pri čemer sta omejitve predstavljali dejstvi, da čisti dobiček ni edini kazalnik uspešnosti podjetij, hkrati pa gre za statični in ne longitudinalni podatek. V vzorec smo želeli dobiti vodilne menedžerje najuspešnejših podjetij in posledično najuspešnejše menedžerje, da bi lahko njihove prakse povezali z uspešnostjo.

Naslednjo omejitev predstavljajo sheme, ki pomenijo analitični okvir, v katerega je postavljena strateška naravnost vodilnih menedžerjev. Kljub temu, da so bila raziskovalna vprašanja izpeljana iz različnih obstoječih teoretskih in empiričnih raziskav, je raziskovalni okvir, iz katerega so izšle kognitivne sheme menedžerjev, še vedno v veliki meri stvar percepcije strateške naravnosti menedžerjev, kot jo vidi raziskovalec. Omenjena omejitev se tako nanaša na razliko med shemami, ki so ujete v analitični okvir, in shemami, ki bi nastale brez omenjenega okvira in jih lahko povežemo tudi z osnovano teorijo (Glaser in Strauss 1967). Deloma smo to vrzel želeli pokriti z analizami dejavnikov, kognitivnih shem, stanja poslovnega okolja v Sloveniji in uporabe metafor, ki niso v tolikšni meri upoštevale sistematike raziskovalnih vprašanj, temveč so potekale spontano, z namenom izpostaviti nekaj ključnih idej.

Nadalje vidimo omejitev v razliki med percepcijo in poročanjem vodilnih menedžerjev o svoji strateški naravnosti in odločanju ter samo realnostjo njihovega delovanja in videnja okolja podjetja, ki ga vodijo, pa tudi njegove uspešnosti. Teorija shem (Rodhain 1997) namreč predpostavlja, da obstajajo med realnostjo in kognitivno shemo menedžerja različni šumi, ki ustvarijo razlike med percepcijo in realnostjo. Predpostavljamo, da so menedžerji v svojih odgovorih predstavili kombinacijo med idealizirano in realno podobo svojega dela, strateške naravnosti in strateškega odločanja. Pridobljeni podatki ne omogočajo analize odnosa med aktivnostmi menedžerjev, dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, ter dejansko uspešnostjo podjetij, pač pa bolj razkrivajo predstave in zaznave menedžerjev o tej povezanosti. Vključitev tudi ostalih udeležencev v raziskavo, kot so drugi člani vodstvene ekipe, zaposleni, lastniki, kupci, dobavitelji in drugi poslovni partnerji, bi s tega vidika povečala objektivnost raziskave.

Naslednja omejitev se nanaša na metodologijo, in sicer na subjektivnost raziskovalca. Ta je v kvalitativnem raziskovalnem pristopu v vsakem primeru prisotna, in to v vseh fazah raziskovanja (Creswell 2014). Deloma smo to subjektivnost omilili z upoštevanjem obstoječe znanstvene literature, vključitvijo drugih raziskovalcev v proces raziskovanja (mentor, somentorica, člani komisije za doktorske seminarje, recenzenti znanstvenih člankov) ter izkušnjami raziskovalca na področju priprave strateških dokumentov in izvajanja poglobljenih intervjujev v preteklosti.

9.4 Prispevek disertacije k znanstvenemu področju

Disertacija k znanstvenemu področju prispeva v prvi vrsti z vidika interdisciplinarnosti menedžerskega področja. V tem kontekstu je zajela vseh pet teoretičnih pogledov na menedžment

(Easterby-Smith in drugi 2007), in sicer klasičen pogled (obravnavo funkcionalnih aktivnosti menedžerjev); teorijo odločanja (proces in način odločanja menedžerjev); delovno aktivnost (obnašanje menedžerjev); kompetence (veščine menedžerjev, ki najbolj vplivajo na uspešnost) in kritični pogled (socialna konstrukcija menedžerskega sveta). Kombinacija različnih pogledov poveča objektivnost raziskovanja, saj isti pojav lahko preveri s pomočjo različnih konceptov in teorij.

Disertacija bolj celovito obravnava področje percepcije menedžerjev z vidika strateške naravnosti, strateškega odločanja in pogleda na uspešnost podjetja, ki je v obstoječi literaturi obdelano zgolj delno, npr. z vidika tržne, inovativne in podjetniške naravnosti. Raziskave na področju strateške naravnosti podjetij dopolnjuje z umestitvijo vodilnih menedžerjev kot ključnih odločevalcev v središče raziskovanja, kar je skladno z našo izhodiščno tezo in potrebo po proučevanju percepcije vodilnih menedžerjev (Hutzschenreuter in Kliendienst 2006). Nadalje disertacija z uporabo kvalitativnih pristopov k raziskovanju prinaša pomembno protiutež prevladi kvantitativnih raziskav na tem področju, pri čemer se navezujemo na obstoječe metodološke ugotovitve, da je kvalitativna metoda raziskovanja tista, ki lahko da najboljše rezultate pri proučevanju dejavnikov, ki so v ozadju določene strateške naravnosti menedžerjev (Creswell 1994). Ravno kvalitativni raziskovalni pristop nam je dal odgovor na vprašanje, na katero obstoječe raziskave niso odgovorile, in sicer v kolikšni meri so strateška naravnost, strateško odločanje in percepcija uspešnosti vodilnega menedžerja odvisni od dejavnikov, kot so vrsta lastništva, vrsta in konkurenčnost panoge, vrsta kupcev, podporno okolje podjetja, organizacija podjetja ter številni drugi. Identifikacija ključnih dejavnikov, ki opredeljujejo razmišljanje, komuniciranje in delovanje vodilnih menedžerjev, je eden ključnih prispevkov naše disertacije k proučevanemu znanstvenemu področju, zato smo omenjeno temo tudi predstavili v ločenem poglavju.

Doprinos disertacije k obstoječim raziskavam, ki obravnavajo delovni proces menedžerjev (npr. Galbraith 1973; Mintzberg 1973; Mintzberg 1979; Merz in Sauber 1995; De Alwis in drugi 2005; Easterby-Smith in drugi 2007) lahko opredelimo z več vidikov. Prvič, z vidika dopolnitve teoretičnih modelov procesa dela menedžerjev. Drugič, z vidika bolj poglobljenega odkrivanja razlogov, zakaj menedžerji enemu sklopu aktivnosti posvečajo več in drugemu manj časa ter energije. Tretjič, z vidika odnosa menedžerjev do tega vprašanja, pri čemer smo odkrivali razumevanje tega, v kolikšni meri imajo menedžerji svoj dnevni delovni proces jasno razdelan ter v kolikšni meri se pojavljajo težave pri njegovem opisu. In četrtič, v znanstveni literaturi nismo

našli uporabe merske enote »delovni dan«, ki smo jo uporabili za analizo delovnega procesa menedžerja, z argumentom, da si menedžer predstavlja dan kot strukturirano celoto ter ga lažje poveže s svojimi delovnimi rutinami in posledično s svojim delovnim procesom ter ga na ta način lažje opiše.

V povezavi s strateško naravnostjo podjetij (npr. Ansoff 1965; Miles in Snow 1978; Mintzberg 1987; Venkatraman 1989; Porter 1985) in menedžerjev (npr. Day in Nedungadi 1994; Song in drugi 2002; Calantone in drugi 2010; Hagen in drugi 2012; Theodosiou in drugi 2012) ter podkomponentami strateške naravnosti, kot so podjetniška (npr. Lumpkin in Dess 1996; Van Doorn in drugi 2017), tržna (npr. Kohli in Jaworski 1990; Narver in Slater 1990) in inovativna naravnost (npr. Srivastava in drugi 2013; Sariol in Abebe 2017; Wang in Dass 2017), je naša disertacija povezala vse tipe strateške naravnosti menedžerjev v bolj celoviti obliki. S tem, ko je opredelila odnos menedžerjev do notranjega in zunanjega okolja podjetja, kupcev in konkurentov, strategij razvoja in rasti podjetja ter finančnih in nefinančnih kazalnikov, je naredila korak naprej k celovitemu pogledu na strateško naravnost. Omenjena vprašanja namreč zajemajo vse bistvene komponente notranjega in zunanjega okolja, ki ga mora spremljati vodilni menedžer. S tem je disertacija odgovorila na potrebe po uporabi več vrst strateške naravnosti s strani menedžerjev (Hagen in drugi 2012) ter potrebe po interdisciplinarnem delovanju menedžerjev, ki morajo znati presegati meje med področji in disciplinami (Tranfield in Starkey 1998). Raziskave, ki so naredile korak k eklektičnosti strateške naravnosti (Miles in Snow 1978; Venkatraman 1989), pa naša raziskava dopolnjuje z naslednjim: s tem, da je kot središče raziskovanja izbrala menedžerje in ne podjetja, in s tem, da se je bolj kot na lastnosti strateške naravnosti usmerila na razloge in dejavnike, ki stojijo za posameznimi strateškimi naravnostmi.

Disertacija nadalje prinaša pomembno dodano vrednost k znanstvenemu področju načrtovanja in napovedovanja prihodnosti podjetij, in sicer z vidika percepcije prihodnosti vodilnih menedžerjev. Odgovarja na vprašanja, na katera v znanstveni literaturi nismo zaznali odgovorov, in sicer kako daleč naprej vodilni menedžerji načrtujejo poslovanje in zakaj, kako po njihovem mnenju načrtovanje na daljši časovni horizont vpliva na uspešnost podjetja ter kakšna so njihova mnenja in stališča o scenarijski analizi. V tem kontekstu naša raziskava dopolnjuje obstoječe raziskave s področja strateške naravnosti, ki so proučevale proaktivno naravnost podjetij (Miles in Snow 1978; Venkatraman 1989; Lumpkin in Dess 1996; Covin in Miles 1999; Lump-

kin in Dess 2001; Hagen in drugi 2012) in naravnost v prihodnost (Venkatraman 1989), in sicer z raziskovanjem odnosa vodilnih menedžerjev do tega vprašanja in s poglobljenim raziskovanjem dejavnikov, ki vplivajo na naravnost menedžerjev v prihodnost. Naša disertacija nadalje prispeva tudi k celovitosti področja naravnosti v prihodnost, saj smo omenjene raziskave (proaktivna naravnost in naravnost v prihodnost) povezali tudi z raziskavami, ki so proučevale napovedovanje poslovanja podjetij (npr. Winkelhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Armstrong 2001; Kahn 2002), s primerjalnimi kulturološkimi študijami dolgoročne naravnosti menedžerjev (Hofstede in Bond 1988) in študenti (Wang in drugi 2011) ter konceptom scenarijske analize (npr. Schoemaker 1995; van der Heijden in drugi 2002; Chermack 2003), ki se ukvarja s proučevanjem možnih alternativnih scenarijev prihodnosti okolja podjetja. Pri tem raziskave na področju napovedovanja poslovanja podjetja (Winkelhofer in drugi 1996; Klassen in Flores 2001; Armstrong 2001) dopolnjuje z vidika širine področij napovedovanja, saj se omenjene raziskave osredotočajo zgolj na napovedovanje proizvodnje oziroma prodaje, ne upoštevajo pa širšega okolja podjetja. Raziskave s področja scenarijske analize naša disertacija nadalje dopolnjuje z vidika odnosa vodilnih menedžerjev do scenarijske analize ter praktičnih koristih njene uporabe. Znanstvenih raziskav s tega področja, ki bi dale odgovore na omenjena vprašanja, namreč do zdaj nismo zaznali.

Povezava strateške naravnosti in percepcije prihodnosti menedžerjev z njihovim strateškim odločanjem predstavlja naslednjo pomembno dodano vrednost disertacije na proučevanem znanstvenem področju, in sicer tudi s tega vidika, da se fokus raziskovanja s področja strateške naravnosti premika na področje odločanja in merjenja uspešnosti (Grant 2003; Tapinos in drugi 2005), torej v bolj odločevalski, praktični vidik, kjer je možnost vplivanja menedžerjev na uspešnost večja. Disertacija dopolnjuje obstoječe raziskave s področja procesa strateškega odločanja (npr. Simon 1960; Brim in drugi 1962; Mintzberg in drugi 1976; Simon 1992; Noorderhaven 1995), in sicer z vključitvijo naslednjih novih elementov v analizo: uporaba virov informacij, uporabo strateških orodij ter uporabo racionalne analize in intuitivne presoje pri odločanju. Na področju uporabe virov informacij (npr. Auster in Choo 1993; Choo 1995; Oppenheim 1997; De Alwis in Higgins 2001; Mackenzie 2005; Karim in Hussein 2008) njen doprinos vidimo predvsem v tem, da odgovarja na vprašanja, na katera obstoječe raziskave niso dale zadovoljivega odgovora: zakaj vodilni menedžerji uporabljajo določen vir informacij, zakaj nekaterim zau-pajo bolj kot drugim in kako kombinirajo različne vire informacij.

Veliko vrzel naša disertacija zapolnjuje na področju raziskovanja uporabe strateških orodij in modelov, ki jih uporabljajo vodilni menedžerji pri svojih strateških odločitvah, saj so znanstvene raziskave na tem področju redke (Wright in drugi 2013). Njen doprinos se kaže v dopolnitvi raziskav (Kachra in Schnietz 2008), ki so ugotovljale, katera orodja menedžerji največ uporabljajo, še bolj pomemben pa je prispevek k razumevanju odnosa vodilnih menedžerjev do omenjenih orodij ter razlogov, zakaj menedžerji uporabljajo določena orodja in zakaj jih ne uporabljajo ter kako jim, če jih uporabljajo, koristijo pri odločanju.

Nadalje naša disertacija dopolnjuje obstoječe raziskave na področju raziskovanja racionalne in intuitivne komponente pri odločanju (Child 1972; Kahneman in Tversky 1979; Kahneman in drugi 1982; Dawes in drugi 1989; Simon 1992; Wally in Baum 1994; Khatri in Ng 2000; Bordley 2001; Flaming 2007), in sicer ponovno z vidika iskanja razlogov, zakaj se vodilni menedžerji odločajo racionalno oziroma intuitivno, ter kdaj oziroma v katerih primerih bolj prevlada racionalna analiza oziroma intuitivna presoja in kateri so razlogi za to.

Disertacija prinaša nova spoznanja k znanstvenemu področju tudi v povezavi z raziskovanjem uspešnosti podjetij (npr. Venkatraman in Ramanujam 1986; Coates in drugi 1995; Kaplan in Norton 2000; Anthony in Govindarajan 2001; Berry in drugi 2005; Marc in drugi 2010), in sicer predvsem na področju merjenja kvalitativnih in subjektivnih dejavnikov uspešnosti v smislu zaznav menedžerjev, na kar so opozorili tudi drugi avtorji (Easterby-Smith in drugi (2007)). Pomembno dodano vrednost disertacije tudi na tem področju predstavlja celovitost obravnave percepcije uspešnosti podjetja, saj smo v analizo zajeli tako lastnosti menedžerjev, ki najbolj vplivajo na uspešnost, dejavnike uspešnosti ter vpliv vodstva, zaposlenih, lastnikov in drugih deležnikov na uspešnost podjetja, hkrati pa smo upoštevali poglobljenost obravnavanja dejavnikov in razlogov za določena mnenja in stališča menedžerjev. Na področju raziskovanja lastnosti menedžerja naša disertacija dopolnjuje in v veliki meri tudi potrjuje obstoječe raziskave (Baysinger in Hoskisson 1990; Isabella in Waddock 1994; Bertrand in Schoar 2003; Hron 2004; Huson in drugi 2004; Easterby-Smith in drugi 2007; Bhagat in Bolton 2008; Kaplan in drugi 2012; Peni 2012), kot tudi raziskave na področju vpliva vodstva (npr. Gerbing in drugi 1994; Lumpkin in Dess 1996), človeških virov (npr. Bogataj 2006; Škerlavaj in drugi 2007; Kramar Zupan 2012) in drugih dejavnikov ter deležnikov (npr. Chow 2006), ki vplivajo na uspešnost podjetja. Pomemben doprinos disertacije se nadalje kaže na področju raziskav, povezanih z vplivom tipa lastništva in lastnikov na uspešnost podjetja (npr. Alchian in Demsetz 1972; Jensen

in Meckling 1979; Estrin in drugi 1987; Nuti 1988; Shapiro in Willig 1990; Boycko in drugi 1996; Aghion in Blanchard 1998; Nellis 1999; Hrovatin in Uršič 2002; Prašnikar in Gregorič 2002; Kneževič Cvelbar in drugi 2008; Oražem in Vodopivec 2009; Hobdari in drugi 2011), in sicer z vidika odnosa vodilnih menedžerjev do državnih, tujih, notranjih, mešanih, razpršenih in družinskih lastnikov ter njihove aktivne oziroma pasivne narave. Predvsem so ugotovitve naše disertacije relevantne z vidika proučevanja stanja, značilnega za tranzicijska gospodarstva, med katera spada tudi Slovenija.

Disertacija nadalje prinaša svoj prispevek tudi k znanstvenemu področju proučevanja kognitivnih shem menedžerjev (Clapham in Schwenk 1991; Calori in drugi 1994; Fiske in Taylor 2008; Capelo in Dias 2009; Chaney 2010), pri čemer smo pri interpretaciji shem uporabili metodo interpretativne fenomenološke analize (Smith 1996), ki je bila pri interpretaciji shem menedžerjev dokaj redko uporabljena (npr. Geer 2015). Predstavili smo narativni opis posameznih respondentov, kot jih vidi raziskovalec, skladno z možnostmi, ki jih omogoča kvalitativni pristop k raziskovanju in ki v veliki meri vsebuje tudi pristranski, subjektivni zorni kot raziskovalca, bralcu pa prepušča možnost lastne interpretacije ugotovitev.

Nadalje je disertacija zapolnila tudi vrzeli na področju uporabe metafor v intervjujskih odgovorih menedžerjev, pri čemer je dopolnila obstoječe raziskave na tem področju (Morgan 1996; Raghu in Ramachander 2002; Nofsinger 2001; Maslen in Cameron 2010), in sicer predvsem z vidika analize metafor na celovit in sistematičen način, ki ga nismo našli v omenjenih raziskavah.

Nazadnje lahko opredelimo tudi doprinos disertacije k znanosti v Sloveniji nasploh. V slovenskem prostoru naša disertacija dopolnjuje raziskave s področja tržne (npr. Jančič 2001; Konič 2003; Bodlaj 2009; Vidic 2012), inovativne (npr. Rajkovič in Prašnikar 2009) in podjetniške naravnosti podjetij (npr. Vidic 2012) ter raziskave na vzorcu slovenskih menedžerjev, ki so se osredotočale na različne vidike, kot je npr. vodenje (npr. Kramar Zupan 2012), merjenje kompetenc (Strugar 2010), analiza kognitivnih shem (Arzenšek 2011) ter odločanje (Erenda in drugi 2014). Nadalje dopolnjuje tudi raziskave na področju merjenja uspešnosti podjetij (npr. Marc in drugi 2010), pri tem predvsem področje vpliva lastniške strukture na uspešnost podjetja (npr. Simoneti in drugi 1998; Prašnikar in Gregorič 2002; Prašnikar in Svejnar 2000; Hrovatin in

Uršič 2002), prinaša pa tudi pomembne novosti v našem prostoru na področju naravnosti menedžerjev v prihodnost.

9.5 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

V nadaljnjih raziskavah bi bilo treba predvsem preveriti ugotovitve naše raziskave na širšem in reprezentativnem vzorcu vodilnih ter drugih menedžerjev uspešnih, pa tudi manj uspešnih podjetij v Sloveniji. To bi bilo smiselno narediti po vzoru naše raziskave, torej s polstrukturiranimi intervjuji, dopolnilno pa tudi s pomočjo kvantitativne metode. Nadalje bi bila dobrodošla tudi raziskava s pomočjo faktorске analize preverili ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost podjetij, s pomočjo metode razvrščanja v skupine pa bi menedžerje lahko razvrstili v različne skupine glede na strateško naravnost in način odločanja. Nadalje so možne bolj specializirane raziskave, usmerjene le v določeno panogo ali le v podjetja določene velikosti, ter kvalitativne raziskave, ki bi določeno vrsto strateške naravnosti raziskale bolj v globino. Pri kakršnikoli nadaljnjih raziskavah bo treba posebno pozornost nameniti zlasti obsegu vzorca; kot se je namreč pokazalo tudi pri naši raziskavi, je zanimanje za sodelovanje v raziskavah, sploh takih, ki vzamejo več časa, pri menedžerjih dokaj majhno.

Pri nadaljnjem raziskovanju bi bila zaželena tudi večja objektivnost rezultatov, ki bi jo dosegli že s tem, da bi v vzorec vključili ne zgolj vodilne menedžerje, ampak tudi zaposlene ter druge deležnike podjetja, kot so kupci in poslovni partnerji, predvsem pa lastniki. Možna bi bila tudi primerjalna študija med vodilnimi menedžerji v Sloveniji ter vodilnimi menedžerji v drugih državah, gospodarsko primerljivih s Slovenijo.

V nadaljevanju navajamo nekaj tematik, ki bi jih bilo po našem mnenju vredno še podrobneje raziskati na podlagi naših ugotovitev.

Menedžerji so v naši raziskavi poudarili šibko podporo države in bank pri internacionalizaciji slovenskih podjetij, kot tudi nestimulativno podporno okolje, ki je na voljo podjetjem v Sloveniji. S tega vidika bi bilo smiselno podrobneje pogledali, s katerimi ukrepi bi lahko država bolje pomagala podjetjem, tako pri internacionalizaciji kot tudi pri širitvi po Sloveniji. Eden od možnih ukrepov, kot navaja eden od menedžerjev, je poenostavljanje birokratskih postopkov.

Menedžerji nadalje poudarjajo velik pomen vključevanja zaposlenih v pomembne strateške odločitve podjetja, hkrati pa navajajo, da na tem področju relativno zaostajamo za Zahodom. Raziskava, ki bi popisala stanje na tem področju ter dejavnike, ki vplivajo na vključevanje, bi lahko bolje osvetlila navedene probleme in predstavila možnosti izboljšav.

Pri nekaterih menedžerjih se kaže povezava s trženjsko miopijo, ki se nanaša na podcenjevanje tako kupcev kot konkurentov. Prvih ne toliko v smislu komuniciranja in odnosa, ampak bolj v smislu raziskovanja potreb ter želja oziroma odnosa do raziskav, drugih pa bolj v smislu strahu pred sledenjem in izgubo pozicije tržnega vodje. S tega vidika bi bilo smiselno analizirati, koliko tovrstnega razmišljanja je prisotnega v drugih slovenskih podjetjih.

Skorajda enoumno stališče menedžerjev je, da so slovenska podjetja premajhna, da bi se ukvarjala z dolgoročnim načrtovanjem v smislu scenarijske analize. Zanimivo bi bilo izvedeti, ali je to tudi stališče večine slovenskih menedžerjev in ali lahko na tem področju sploh pričakujemo kakšne spremembe.

Pomembna tematika, vredna nadaljnjega raziskovanja, se je odprla tudi na področju uporabe oziroma neuporabe modelov in orodij pri strateški analizi ter strateškem načrtovanju. Kje je meja med tem, da določen model poenostavi zapleteno tržno situacijo, in tem, da zamegli ključne informacije ter povzroči izgubo rdečo nit? Kateri so modeli, ki menedžerjem še predstavljajo relevantno in hitro podporo pri odločanju, in kateri so modeli, ki so že preveč zapleteni ter prepočasni za potrebe hitrega odločanja? Gre za razmik med teorijo in prakso, ki bi ga bilo gotovo zanimivo podrobneje spoznati in razumeti.

Uporaba intuicije pri strateškem odločanju igra pri vodilnih menedžerjih relativno veliko vlogo. S tega vidika menimo, da je bilo narejenih premalo raziskav na tem področju, saj intuicija menedžerjev pogosto odločilno vpliva na določeno strateško odločitev. Naša raziskava je na tem področju podala določena izhodišča, ki pa so potrebna nadgradnje tako s kvalitativnega kot tudi kvantitativnega vidika.

Čeprav je bilo na področju privatizacije in lastništva narejenih že veliko raziskav, predvsem v tranzicijskih gospodarstvih, pa je še precej neznan pri razumevanju odnosa med menedžerji in lastniki ter pri igri moči med obema stranema. Še vedno premalo vemo o tem, kako različni

lastniki konkretno vplivajo na poslovanje podjetij. Tu smo podali le podatke z zornega kota vodstva, menedžerjev, ne pa tudi lastnikov. Raziskava med lastniki bi na tem področju lahko precej izboljšala razumevanje tematike.

In nenazadnje, menimo, da je na področju raziskovanja uporabe metafor in njihovega pomena pri vodilnih menedžerjih na voljo še veliko raziskovalnega prostora, predvsem v smislu uporabe metafor pri komuniciranju na delovnem mestu, iskanja razlogov, zakaj so nekatere metafore bolj uporabljene in zakaj nekatere manj, ter razlik v njihovem razumevanju pri različnih menedžerjih.

9.6 Priporočila za prakso

Z raziskavo smo pridobili in povezano prikazali veliko znanja ter izkušenj poznanih in uglednih slovenskih menedžerjev, bodisi predsednikov uprave bodisi generalnih direktorjev. S tega vidika vidimo dodano vrednost raziskave tudi na področju praktične uporabe tako predstavljenih ugotovitev raziskave kot tudi samih mnenj in stališč intervjuvanih menedžerjev, ki smo jih namenoma predstavili v izvorni obliki, torej v obliki citatov. Glede na to, da smo v vzorec zajeli menedžerje najbolj uspešnih slovenskih podjetij, predstavljena mnenja in stališča ter povzete ugotovitve lahko razumemo kot primere dobrih praks, ki so lahko še kako koristne tudi za druge menedžerje, ki so pripravljeni sprejemati nova znanja ter drugačna mnenja in stališča. V nadaljevanju predstavljamo nekaj univerzalnih priporočil za prakso, za katera menimo, da so najbolj relevantna.

Aktivni, strateški in stabilni lastniki, ki zaupajo vodstvu, le-tega podpirajo in ga nadzirajo, lahko v večji meri vplivajo tudi na uspešnost podjetja. Vodstvo naj bo osredotočeno in enotno ter vzor vsem zaposlenim. Pomembna je ravnotežna naravnost vodstva med finančnimi in tržniki cilji, ki naj se med seboj dopolnjujejo.

Ključna je naravnost vodstva na kupce, na njihove potrebe in želje. Hkrati je pomembno tudi aktivno spremljanje konkurentov, vsaj najbolj relevantnih. Dobri odnosi s kupci so tudi v odnosu do konkurentov ključni, saj menedžerji navajajo, da najboljše informacije o konkurentih pogosto daje prav kupci.

Strategija diferenciacije ima prednost pred strategijo stroškovnega prvenstva, kar je tudi smiselno glede na to, da slovenska podjetja ne morejo tekmovati z multinacionalkami na osnovi ekonomije obsega. Tekmujejo pa lahko na osnovi krivulje učenja, inovativnosti in razvoja novih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Nadzor stroškov je v vsakem primeru pomemben, tako v absolutnem kot relativnem pomenu.

Razvoj novih izdelkov ima prednost pred razvojem novih trgov, kar pa je predvsem posledica omejitev, ki jih imajo slovenska podjetja pri prodoru na nove trge (kapitalskih in drugih). Pri podjetjih, ki imajo primerne vire tudi za razvoj novih trgov, je dobrodošla kombinacija obojega. Tako razvoj novih izdelkov in storitev kot tudi trgov naj poteka v sodelovanju s kupci, pri čemer je treba primerno upoštevati njihove želje in potrebe. Soustvarjanje izdelkov in storitev skupaj s kupci je pomembna osnova dolgoročnega partnerskega sodelovanja s kupci, kar nadalje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Zelo pomembno je hitro prilagajanje spremembam na trgu – bolj pomembno kot dolgoročno načrtovanje poslovanja v smislu razvijanja dolgoročnih scenarijev. Načrtovanje na daljši rok je smiselno, če lahko podjetje zagotovi kadrovske in finančne vire, predvsem pa mora v tem vodstvo videti dodano vrednost za podjetje.

Nekateri menedžerji se zavzemajo za redno uporabo relevantnih menedžerskih orodij, kot je npr. uravnoteženi sistem kazalnikov, drugi ocenjujejo orodja kot zapletena in počasna ter taka, da lahko zameglijo pomembne informacije. Eno najbolj zanimivih odkritij raziskave je bilo tudi to, da nekateri vodilni menedžerji orodij sploh ne uporabljajo. Priporočamo torej, da vsak menedžer pri sebi oceni, katera (če sploh katera) orodja so zanj primerna in koristna ter katera ne.

Pri odločanju je ključna prava kombinacija med racionalno analizo in intuitivno presojo. Intuicija ne more nadomestiti racionalne analize, lahko pa je njena kakovostna dopolnitev. Intuicija je pomembna tako na začetku, ko še ni dovolj relevantnih podatkov za racionalno analizo, kot na koncu, ko so izčrpana vsa racionalna orodja in je potrebno na določeno situacijo pogledati s drugega, ne zgolj racionalnega zornega kota.

Za zaposlene v podjetju je ključno, da so kompetentni in motivirani, istočasno pa tudi čim bolj vključeni v poslovne procese ter usmerjeni k ciljem podjetja. Če cilje podjetja vzamejo tudi

za svoje cilje, potem bo njihov doprinos k doseganju ciljev večji, posledično pa bo to vplivalo tudi na uspešnost podjetja.

Zadovoljni zaposleni in kupci so ključni pogoj za doseganje vizije ter ciljev podjetja, tako finančnih kot nefinančnih. Doseganje finančnih ciljev (primeren donos na kapital) ustvarja zadovoljne lastnike, doseganje nefinančnih ciljev (kadrovskih, tržnih, okoljskih, družbenih itd.) pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo ostalih deležnikov podjetja.

10 LITERATURA

Adizes, Ichak. 1988. *Corporate lifecycle: How and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Aghion, Philippe in Olivier J. Blanchard. 1998. On privatization methods in Eastern Europe and their implications. *Economics of Transition* 6 (1): 87–99.

Alchian, Armen A. in Demsetz Harold, 1972. Production, information costs, and economic organisation. *American Economic Review* 62 (4): 777–795.

Anderson, James H., Young Lee. in Peter Murrell. 1999. *Do competition and ownership affect enterprise efficiency in the absence of market institutions? Evidence after privatization in Mongolia*. World Bank, University of Maryland, USA.

Ansoff, Igor H. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.

Anthony, Robert N. in Vijay Govindarajan. 2001. *Management Control Systems*. Boston, McGraw-Hill Irwin.

Armstrong, Scott J. 2001. *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*. Boston: Kluwer Academic Publishing.

Antončič, Boštjan, Igor Prodan, Robert D. Hisrich in Cezar Scarlet. 2007. Technological Innovativeness and Firm Performance in Slovenia and Romania. *Post-Communist Economies* 19 (3): 285–302.

Arzenšek, Ana. 2011. *Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Auster, Ethel, in Chun Wei Choo. 1993. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society of Information Science* 44 (4): 193–203.

Axelrod, Robert. 1973. Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition. *The American Political Science Review* 67 (4): 1248–1266.

Barrell, Ray in Dawn Holland, 2000. Foreign direct investment and enterprise restructuring in Central Europe. *Economics of Transition* 8 (2): 477–504.

Bartlett, Christopher A. in Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.

Berg, Bruce L. 2001. *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

Berk Skok, Aleš, Igor Lončarski. 2011. Are Exogenous Requirements Sufficient Enough to Induce Corporate Risk Management Activities? *Post-communist economy* 23 (1): 119–137.

Berry, Anthony J., Jane Broadbent in David Otley. 2005. *Management Control: Theories, Issues and Performance*. New York: Palgrave Macmillan.

Baysinger, Barry in Robert E. Hoskisson. 1990. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. *Academy of Management Review* 15(1): 72–87.

Beslin, Ralph in Chitra Reddin. 2004. How leaders can communicate to build trust. *Ivey Business Journal* 69 (2): 1–6.

Bertrand, Marianne in Antoinette Schoar. 2003. Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics* 118 (4): 1169–1208.

Bhagat, Sanjai in Brian Bolton. 2008. Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance* 14 (3), 257–273.

Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja: konceptualni model in empirična preverba: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Bogataj, Gregor. 2006. *Vpliv vodenja na poslovno uspešnost podjetja: magistrsko delo*. Ljubljana: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.

Bolton, Patrick, Markus Brunnermeier in Laura Veldkamp. 2008. *Leadership, coordination and mission-driven management*. Working paper, Columbia University.

Bordley, Robert F. 2001. Naturalistic decision making and prescriptive decision theory. *Journal of Behavioral Decision Making* 14 (5): 355–358.

Boycko, Maxim, Andrei Shleifer in Robert W. Vishny. 1996. A Theory of Privatisation. *The Economic Journal* 106: 309–319.

Brim, Orville G. 1962 *Personality and Decision Processes: Studies in the Social Psychology of Thinking*. Stanford: Stanford University Press.

Busby, Jerry S. 1999. An assessment of post-project reviews. *Project Management Journal* 30 (3): 23–29.

Butcher, Helen. 1998. *Meeting manager's information needs*. London: Aslib, The Association for Information Management.

Calantone, Roger J., Anthony Di Benedetto in Michael Song. 2010. The impact of industry environment on early market entry decisions by B2B managers in the U.S. and Japan. *Industrial Marketing Management* 39 (5): 832–843.

Calori, Roland, Gerry Johnson in Philippe Sarnin. 1994. CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal* 15 (6): 437–457.

Cameron, Lynn in Robert Maslen. 2010. *Metaphor Analysis: Research Practice in Applied Linguistics, Social Sciences and the Humanities*. London: Equinox.

Capelo, Carlos in João F. Dias. 2009. A feedback learning and mental models perspective on strategic decision making. *Educational Technology Research and Development* 57 (5): 629–644.

Chaney, Damien. 2010. Analyzing mental representations: The contribution of cognitive maps. *Recherche et Applications en Marketing* 25 (2): 93–116.

- Charmaz, Kathy. 2006. *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Chermack, Thomas J. 2003. *A theory of scenario planning: doktorska disertacija*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Child, John. 1972. Organizational structure, environment, and performance – the role of strategic choice. *Sociology* 6 (1): 1–22.
- Ciszewska–Mlinarič, Mariola in Franjo Mlinarič. 2010. Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance of Slovenian SMEs. *Managing Global Transitions* 8 (3): 239–259.
- Chow, Irene Hau-Siu. 2006. The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China. *Advanced Management Journal* 71 (3): 11–20.
- Clapham, E. Stephen in Charles R. Schwenk. 1991. Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance. *Strategic Management Journal* 12 (3): 219–229.
- Clark, Delwyn N. 1997. Strategic management tool usage. *Journal of Strategic Change* 6 (7): 417–427.
- Clark, Jonathan, Chad Murphy in Sara Singer. 2014. When do leaders matter? Ownership, governance and the influence of CEOs on firm performance. *The Leadership Quarterly* 25 (2): 358–372.
- Coates, Jeff, Ted Davis in Ray Stacey. 1995. Performance measurement systems, incentive reward schemes and short-termism in multinational companies: a note. *Management Accounting Research* 6 (2): 125–135.
- Covin, Jeffrey G. in Morgan P. Miles. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): 47–63.
- Creswell, John. W. 1994. *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications, Inc.
- Cyert, Robert M. in James G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Čater, Tomaž. 2007. Oblike konkurenčne prednosti in njihov vpliv na uspešnost podjetja. *Akademija MM* 11 (1): 24–29.
- Damijan, Jože P., Sašo Polanec in Janez Prašnikar. 2007. Outward FDI and productivity: micro-evidence from Slovenia. *World economics* 30 (1): 135–155.
- Damijan, Jože P., Jose de Sousa in Olivier Lamotte. 2009. Does international openness affect the productivity of local firms? Evidence from south-eastern Europe. *Economics of Transition* 17 (3): 559–586.

Dane, Erik in Michael G. Pratt. 2007. Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review* 32 (1): 33–54.

Danese, Pamela in Matteo Kalchschmidt. 2011. The impact of forecasting on companies' performance: Analysis in a multivariate setting. *International Journal of Production Economics* 133 (1), 458–469.

Darlymple, Douglas J. 1987. Sales forecasting practices: Results from a United States survey. *International Journal of Forecasting* 3 (3–4): 379–391.

Day, George S. in Prakash Nedungadi. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. *Journal of Marketing* 58 (2): 31–44.

Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.

Dawes, Robyn M., David Faust in Paul E. Meehl. 1989. Clinical versus actuarial judgment. *Science* 243 (4899): 1668–1674.

Dawes, John. 1999. The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin* 10 (3): 65–75.

De Alwis, Gina in Susan Ellen Higgins. 2001. Information as a tool for management decision making: A case study of Singapore. *Information Research* 2 (7) Dostopno prek: <http://InformationR.net/ir/7-1/paper114.html> (1 maj 2017).

De Alwis, Gina, Shaheen Majid in Abdus Sattar Chaudhry. 2006. Transformation in managers' information seeking behaviour: a review of the literature. *Journal of Information Science* 32 (4): 362–377.

Derry, Sharon J. 1996. Cognitive Schema Theory in the Constructivist Debate. *Educational Psychologist* 31 (3–4): 163–174.

Dimovski, Vlado, Miha Skerlavaj, Mok Kimman in Tomislav Hernalaus. 2006. Proces organizacijskega učenja v slovenskih, hrvaških in malezijskih podjetjih. *Management* 1 (2): 101–123

Drucker, Peter. 1967. *The Effective Executive*. Harper Collins: New York.

Dutton, Jane. E., Liam Fahey in V. K. Narayanan. 1983. Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal* 4 (4): 307–323.

Earle, John S., Saul Estrin in Larisa Leshchenko. 1994. Ownership structures, patterns of control, and enterprise behaviour in Russia. V: Commander, S., Fan, Q. & Schaffer, M. Enterprise restructuring and economic policy in Russia. *EDI Development Studies*. World Bank, Washington DC, 205–252.

Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.

Elbanna, Said, John Child in Mumin Dayan. 2013. A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning* 46 (1-2): 149–176.

Erenda, Ivan, Maja Meško in Boris Bukovec. 2014. Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry. *Journal of Universal Excellence* 3 (2): 87–101.

Estrin, Saul, Derek Jones in Jan Svejnar. 1987. The productivity effects of worker participation: producer cooperatives in Western economies. *Journal of Comparative Economics* 11 (1): 40–61.

Fatur, Peter in Borut Likar. 2010. Statistical Analysis for Strategic Innovation Decisions in Slovenian Mechanical Industry. *Strojniški vestnik - Journal of Mechanical Engineering* 56 (7–8): 489–496.

Fiske, Susan T. in Shelley E. Taylor. 1984. *Social cognition*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

--- 2008. *Social cognition: From brains to culture*. New York: McGraw Hill.

Fiske, Susan T. 1993. Social Cognition and social perception. *Annual Review of Psychology* 44 (1): 155–194.

Flaming, Susan C. 2007. *Leadership of risk decision making in a complex, technology organization: the deliberative decision making model: doktorska disertacija*. Minneapolis: Capella University.

Franke, Richard H., Geert Hofstede in Michael H. Bond. 1991. Cultural roots of economic performance. *Strategic management journal* 12 (1): 165–173.

Friedl, Peter in Roberto Biloslavo. 2009. Association of Management Tools with the Financial Performance of Companies: The Example of the Slovenian Construction Sector. *Managing Global Transitions* 7 (4): 383–402.

Frost Frederick A.. 2003. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change* 12 (1): 49–62.

Galbraith, Jay R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Garraway, Ossian L. 2008. *A Study of the Relationship Between Corporate Leaders' Beliefs and the Firm's Strategic Decisions: doktorska disertacija*. University of Phoenix.

Gary, Michael S. in Robert E. Wood. 2011. Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal* 32 (6): 569–594.

Gary, Michael S., Robert E. Wood in Tracey Pillinger. 2012. Enhancing Mental Models, Analogical Transfer and Performance in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* 33 (11): 1229–1246.

Geer, Steven L 2015: *Simultaneously leaders and followers: the lived experiences of middle managers: doktorska disertacija*. Phoenix: University of Phoenix.

Gerbing, David W., Janet G. Hamilton in Elizabeth B. Freeman. 1994. A Large-scale Second-order Structural Equation Model of the Influence of Management Participation on Organizational Planning Benefits. *Journal of Management* 20 (4): 859–885.

Gibbs, Graham R. 2007. *Analyzing qualitative data*. Thousand Oaks: Sage.

Giorgi, Amadeo. 2009. *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Pittsburg: Duquesne University Press.

Glaser, Barney G. in Anselm Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Pub. Co.

Gonzalez-Benito, Oscar in Javier Gonzalez-Benito. 2005. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management* 34 (1): 797–829.

Gošnik, Dušan. in Nataša Vujica-Herzog. 2010. Success Factors for Six Sigma Implementation in Slovenian Manufacturing Companies. *Advances in Production Engineering & Management* 5 (4): 205–216.

Grant, Robert M.. 2003. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal* 24 (6): 491–517.

Greene, Jennifer C. in Valerie Caracelli, 1997. *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gregorič, Aleksandra, Arjana Brezigar Masten in Katarina Zajc. 2011. From Social to Private Ownership: Multiple Blockholders in Slovenian Unlisted Firms. *Emerging Markets Finance & Trade* 47 (5): 27–51.

Guest, Greg, Kathleen MacQueen in Emily E. Namey. 2012 *Applied thematic analysis*. Thousand Oaks: Sage.

Hagen, Brigit, Antonella Zucchella in Paola Cerchiello. 2012. International strategy and performance - Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review* 21 (3): 369–382.

Han, Jin K., Namwoon Kim in Rajendra K. Srivastava. 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing* 62(4): 30–45.

Hassard, John in Martin Parker. 1993. *Postmodernism and Organizations*. London: Sage.

Hernando, Victor in Natalia Martín-Cruz. 2016. The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research* 69 (9): 3447–3458.

Hill, Robert C. in Michael Levenhagen. 1995. Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management* 21 (6): 1057–1074.

Hobdari, Bersant, Aleksandra Gregoric in Evis Sinani. 2011. The role of firm ownership on internationalization: evidence from two transition economies. *Journal of Management & Governance* 15 (3): 393–413.

Hofstede, Geert in Michael H. Bond 1988. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16 (4): 4–21.

Homburg, Christian, Harley Krohmer, and John P. Workman, Jr. 2004. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research* 57 (12): 1331–1340.

Hron, Jan. 2004. *New Economy and Manager Behaviour Changes*. Dostopno prek: <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/58682.pdf> (1. maj 2017).

Hrovat, Sabina. 2008. *Vodenje in uspešnost podjetij: diplomsko delo*. Kranj: B&B – Višja strokovna šola.

Hrovatin, Nevenka in Sonja Uršič. 2002. The determinants of firm performance after ownership transformation in Slovenia. *Communist and Post-Communist Studies* 35 (2): 169–190.

Hutzschenreuter, Thomas in Ingo Kleindienst. 2006. Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management* 32 (5): 673–719.

Isabella, Lynn A. in Sandra A. Waddock. 1994. Top management team certainty: Environmental assessments, teamwork, and performance implications. *Journal of Management* 20 (4): 835–858.

Jain, Chaman L. 2007. Benchmarking Forecasting Practices in America. *The Journal of Business Forecasting* 25 (4): 9–13.

Jančič, Zlatko in Dušan Vujadinovič. 1991. Slovenija do leta 2010. *Mladina*, 15 (9. 5. 1991), 24–27.

Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Gospodarski vestnik. Ljubljana: Studio marketing.

--- 2001. *Strateško-marketinška usmeritev in sodobna vloga zaposlenih v organizaciji*. V: Stanojević Miroslav (ur.). *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji*. Knjižna zbirka Pravo in gospodarstvo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Jensen, Michael C. in William H. Meckling. 1979. Rights and production functions: An application to labour-managed firms and codetermination. *Journal of Business* 52: 469–506.

Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika slovenskih podjetij. *Naše gospodarstvo* 53 (1–2): 3–17.

Jussani, Ailton C, Patricia V. de Castro Krakauer in Edison F. Pólo. 2010. Reflections on Blue Ocean Strategy: A Comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's Strategies. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* 2 (2): 17–35.

Kachra, Ariff in Karen K. Schnietz. 2008. The capstone strategy course: what might real integration look like? *Journal of Management Education* 32 (1): 476–508.

Kahn, Kenneth B. 2002. An exploratory investigation of new product forecasting practices. *Journal of Product Innovation Management* 19 (2), 133–143.

Kahneman, Daniel in Amos Tversky. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* 47 (2): 263–291.

Kahneman, Daniel, Paul Slovic in Amos Tversky. 1982. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.

Kaplan, Robert in David Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Kaplan, Steven N., Mark M. Klebanov in Morten Sorensen. 2012. Which CEO Characteristics and Abilities Matter? *The Journal of Finance* 67 (3): 973–1007.

Karim, Nor Shahriza Abdul in Ramlah Hussein. 2008. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals archive* 28 (2): 114–127.

Keith, Robert J. 1960. The marketing revolution. *Journal of Marketing* 24 (1): 35–38.

Khatri, Naresh in Alvin H. Ng. 2000. The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations* 53 (1): 57–86.

Kim, Chan W. in Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School

Klassen, Robert D. in Benito E. Flores. 2001. Forecasting practices of Canadian firms: Survey results and comparisons. *International Journal of Production Economics* 70 (2): 163–174.

Knežević Cvelbar, Ljubica, Polona Domadenik in Janez Prašnikar. 2008. Performance, ownership and management turnover in privatized Slovenian companies. *Eastern European economics* 46 (4): 77–93.

Knežević Cvelbar, Ljubica in Larry Dwyer. 2013. An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of Sustainable Tourism* 21 (3): 487–504.

Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.

Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Konič, Martina. 2003. *Tržna naravnost in uspešnost malih podjetij v Sloveniji: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Koschatzky, Knut, Ulrike Bross in Peter Stanovnik. 2001. Development and innovation potential in the Slovene manufacturing industry: analysis of an industrial innovation survey. *Technovation* 21 (5): 311–324.

Kostevc, Črt. 2009. Foreign market competition as a determinant of exporter performance: evidence from Slovenian manufacturing firms. *World economics* 32 (6): 888–913.

Köse, Ertuğrul in Hüner Şencan. 2016. The Effect of Decision Making Competence on Managerial Performance. *International Journal of Commerce and Finance* 2 (2): 1–12.

Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

Kramar Zupan, Milena. 2012. Relationship between management and leadership and characteristics of Slovenian managers. *Dynamic Relationship Management Journal* 1 (2): 20–34.

Kuhn, Thomas. 1996. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Lahovnik, Matej. 2011. Corporate Strategies In The Post-Transition Economy: The Case Of Slovenian Companies. *Journal of Applied Business Research* 27 (1): 61–68.

Lane, Michael S. in Karin Klenke. 2004. The Ambiguity Tolerance Interface: A modified cognitive model for leading under uncertainty. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (3): 69–81.

Laukkanen, Mauri. 1994. Comparative cause mapping of organizational cognitions, *Organization Science* 5 (3): 322–343.

Levitt, Theodore. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38 (4): 45–56.

Lincoln, Yvonna S. in Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.

Locke, Lawrence F., Waneen W. Spirduso in Stephen J. Silverman. 2013. *Proposals that work: A guide for planning dissertations and grant proposals*. Thousand Oaks: Sage.

Lumpkin, Thomas G. in Gregory G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21 (1): 135–172.

--- 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16 (5), 429–451.

Mahajan, Gautam. 2016. How CEOs Can Become More Customeric. *Journal of Creating Value* 2 (1): 1–17.

Marais, Magalie. 2012. CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). *Society & Business Review* 7 (3): 223–243.

Marc, Mojca, Darja Peljhan, Nina Ponikvar, Aleksandra Šobota, and Metka Tekavčič. 2010. Performance Measurement In Large Slovenian Companies: An Assessment Of Progress. *International Journal of Management & Information Systems* 14 (5): 63–76.

March, James G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* 27 (3): 201–214.

Marshall, Catherine in Gretchen B. Rossman. 2011. *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Martin, John A. in Kevin J. Davis. 2010. Late in the Game: How Does a Short Time Horizon Impact CEO Decision Making? *Academy of Management Perspectives* 24 (3): 105–106.

McCarthy, Teresa M., Donna F. Davis, Susan L. Golicic in John T. Mentzer. 2006. The Evolution of Sales Forecasting Management: A 20-Year Longitudinal Study of Forecasting Practices. *Journal of Forecasting* 25 (5): 303–324.

McFall, Joseph P. 2015. Directions Toward a Meta-Process Model of Decision Making: Cognitive and Behavioral Models of Change. *Behavioral Development Bulletin* 20 (1): 32–44.

McKinley, William, Jun Zhao in Kathleen Garrett Rust. 2000. A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review* 25 (1): 227–243.

Merz, Russell G. in Matthew H. Sauber. 1995. Profiles of Managerial Activities in Small Firms. *Strategic Management Journal* 16 (7): 551–564.

Mikolič, Katja. 2013. *Slovenski menedžerji in vodenje podjetja v času krize: magistrsko delo*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Miles, Matthew B. in Michael A. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Miles, Raymond E. in Charles C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. London: McGraw Hill.

Milfelner, Borut. 2008. *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Miller, Danny in Peter H. Friesen. 1978. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science* 24 (1), 921–933.

Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. London: Harper and Row.

--- 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30 (1): 11-24.

--- 2004. *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Harlow: FT Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, Dury Raisinghani in André Théorêt. 1976. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. *Administrative Sciences Quarterly* 21 (2): 246–275.

Mitchell, Robert, Dean A. Shepherd in Mark P. Sharfman. 2011. Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal* 32 (7): 683–704.

Morecroft, John D. 1992. Executive knowledge, models and learning. *European Journal of Operational Research* 59 (1): 9–27.

Morgan, Gregory. 1980. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organizational theory. *Administrative Science Quarterly*. 25 (4): 605–622.

Morgan, Gregory. 1996. Is there anything more to be said about metaphor? V: D. Grant & C. Osrick. *Metaphor and organizations*: 227–240. London: Sage.

Morgan, Robert E. in Carolyn A. Strong. 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research* 56 (3): 163–176.

Morse, Janice M. 1991. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research* 40 (1): 120–123.

Musek, Janek. 1994. *Psihološki profil Slovencev*. Znanstveno in publicistično središče: Ljubljana.

Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.

Nellis, John. 1999. *Time to rethink privatisation in transition economies?* The World Bank, Washington D.C.

Noble, Charles H., Rajiv K. Sinha in Ajith Kumar. 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing* 66 (4): 25–41.

Noorderhaven, Niels G. 1995. *Strategic decision making*. Wokingham: Addison-Wesley.

Nofsinger, Chrismon C. 2001. *Metaphors and Management: The Use and Usefulness of Metaphors in Organizations: doktorska disertacija*. Claremont: Faculty of Claremont Graduate University.

Nutt, Paul C. 1998. Evaluating alternatives to make strategic choices. *Omega* 26 (1): 333–354.

Nuti, Domenico M. 1988. *Codetermination, profit sharing, and full employment*. V: Jones, C.D., Svejnar, J. Advances in the economic analysis of participatory and labour-managed firms. JAI Press, Greenwich & Connecticut & London, 3 (1): 169–183.

Olson, Eric M., Slater F. Stanley in Tomas M. Hult. 2005. The performance implications of fit among strategy, marketing organisation structure and strategic behaviour. *Journal of Marketing* 69 (3), 49–65.

Oppenheim, Charles. 1997. Managers' use and handling of information. *International Journal of Information Management* 17 (4): 239–248.

Oražem, Peter F. in Milan Vodopivec. 2009. Do Market Pressures Induce Economic Efficiency? The Case of Slovenian Manufacturing, 1994–2001. *Southern Economic Journal* 76 (2), 553–576.

Peljhan, Darja, Metka Tekavčič, Mojca Marc in Aleksandra Sobota. 2010. Obvladovanje uspešnosti poslovanja: ali slovenska podjetja napredujejo? *Teorija in praksa* 47 (4): 671–691.

Peni, Emilia. 2012. CEO and Chairperson characteristics and firm performance. *Journal of Management & Governance* 18 (1): 185–205.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

--- 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Potočnik, Andrej. 2005. *Pomen subjektivnih in objektivnih dejavnikov v poslovnem odločanju: magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Prašnikar, Janez in Aleksandra Gregorič. 2002. The influence of workers' participation on the power of management in transitional countries: The case of Slovenia. *Annals of Public and Cooperative Economics* 73 (2): 269–297.

Prašnikar, Janez in Jan Svejnar. 2000. *Investment, wages and ownership during the transition to a market economy: evidence from Slovenian firms*. CEPR/WDI (Centre for Economic Policy Research and The William Davidson Institute) Annual International Conference on Transition Economics, Moscow, 2-5. July, 2000.

Pušnik, Ksenija in Maks Tajnikar. 2008. Technical and Cost Efficiencies as Determinants of Business Failures of Small Firms. The Case of Slovenia. *Eastern European Economics* 46 (1): 43–62.

Raghu, Raman S. in Subramanian Ramachander. 2002. Metaphors for Managers: New Ways of Thinking and Seeing. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 27 (3): 3–12.

Rajkovič, Tanja in Janez Prašnikar. 2009. Technological, marketing and complementary competencies driving innovative performance of Slovenian manufacturing firms. *Organizacija* 42 (3): 77–86.

Reger, Rhonda K. in Timothy B. Palmer. 1996. Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science* 7 (1): 22–39.

Rejc, Adriana. 2002. *Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – Teorija in empirična preverba: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Richardson, Laurel. 1990. *Writing strategies: Reaching diverse audiences*. Newbury Park: Sage.

Ritchie-Dunham, James L. 2002. *Balanced Scorecards, Mental Models, and Organizational Performance: A Simulation Experiment: doktorska disertacija*. Austin: University of Texas.

Rodhain, Florence. 1997. *La construction et la confrontation des représentations: le cas des besoins en information. Proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive: doktorska disertacija*. Montpellier: University of Montpellier.

Rojšek, Iča in Martina Konič. 2003. *Market orientation and business performance of small firms in Slovenia. Advancing Entrepreneurship and Small Business*. ICSB 48th World Conference Proceedings [CD]. Belfast.

Roper, Angela in Demian Hodari. 2002. Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management* 51 (2015) 1–12.

Rossmann, Gretchen B. in Sharon F. Rallis. 2012. *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Rushing, John A. 2001. *Managers, strategic choice and time: a study of the influence of time orientation upon strategic choice by managers: doktorska disertacija*. Davie: Nova Southeastern University.

Sariol, Ana M. in Michael A. Abebe. 2017. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research* 73 (1): 38–45

Schoemaker, Paul J. 1995. Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan management review* 37 (2): 25–40.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Shapiro, Carl., Robert D. Willig. 1990. *Economic rationales for the scope of privatisation*. V: Suleiman, E.N., Waterbury, J.: *The political economy of public sector reform and privatization*. London: Westview Press.

Simon, Herbert A. 1959. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.

--- 1960. *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.

--- 1992. *Economics, bounded rationality, and the cognitive revolution*. Aldershot Hants: Elgar.

--- 1993. Decision making: Rational, nonrational, and irrational. *Educational Administration Quarterly* 29 (3): 392–411.

Simoneti, Marko, Božo Jašovič, Marko Rems in Matija Rojec. 1998. Nekatere značilnosti poslovanja podjetij z notranjimi in zunanji lastniki. *Slovenska ekonomska revija* 49 (1/2): 130–148.

Slater, Stanley F., Eric M. Olson in Thomas M. Hult. 2006. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal* 27 (12): 1221–1231.

Smith, Jonathan. A. 1996. Beyond the divide between cognition and discourse: Using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology & Health* 11 (2), 261–271.

Snoj, Boris, Vladimir Gabrijan, Damijan Mumel, Aleksandra Pisnik-Korda in Aleš Petejan. 2004. *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Son, Le, Bryan Fuller, Sammy Muriithi, Bruce Walters in Mark Kroll. 2015. The Influence of Top Managers' Values on Corporate Social Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Managerial Issues* 27 (1-4): 9–27.

Song, Michael, Roger J. Calantone in Anthony Di Benedetto. 2002. Competitive forces and strategic choice decisions: An experimental investigation in the United States and Japan. *Strategic Management Journal* 23 (10): 969–978.

Srivastava, Prashant, Jaewan J. Yoo, Gary Frankwick in Kevin Voss. 2013. Evaluating the Relationship of Firm Strategic Orientations and New Product Development Program Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 21 (4), 429–440.

Sternad, Dietmar. 2012. Adaptive Strategies in Response to the Economic Crisis: A Cross-Cultural Study in Austria and Slovenia. *Managing Global Transitions* 10 (3): 257–282.

Strugar, Nina 2010. *Povezanost kompetentnosti managerjev z njihovo uspešnostjo v avtomobilski panogi: doktorska disertacija*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Sugandh, Rawal. 2015. Predictors of Employee Engagement in Public & Private Insurance Companies. *Indian Journal of Industrial Relations* 51 (2): 285–299.

Sumer, Kerem. 2012. Business Strategies and Gaps in Porter'S Typology: A Literature Review. *Journal of Management Research* 4 (3): 100–119.

Szczepańska-Woszczyna, Katarzyna in Zdzisława Dacko Pikiewicz. 2014. Managerial competencies and innovations in the company - the case of enterprises in Poland. *Business, Management & Education* 12 (2): 266–282.

Škerlavaj, Miha, Mojca Indihar Štemberger, Rok Škrinjar in Vlado Dimovski. 2007. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics* 106 (2): 346–367.

Šuštar, Boris. 2003. The study of post-communist Slovenian firms and their internationalization. *Communist and Post-Communist Studies* 36 (1): 467–488.

Tapinos, Efstathios, Robert G. Dyson in Maureen Meadows. 2005. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (5–6): 370–384.

Tesch, Renata. 1990. *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer.

Theodosiou, Marios, John Kehagias, and Evangelia Katsikea. 2012. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management* 41 (7): 1058–1070.

Thomas, Gary. 1997. What's the use of theory? *Harvard Educational Review*: 67 (1): 75–104.

Topolinski, Sascha. 2012. A process model of intuition. *European Review of Social Psychology* 22 (1): 274–315.

Tranfield, David in Ken Starkey. 1998. The Nature, Social Organization and Promotion of Management Research: Towards Policy. *British Academy of Management* 9 (4): 341–353.

Tsoukas, Haridimos. 1991. The missing link: A transformational view of metaphor in organization science. *Academy of Management Review*. 16 (3): 566–585.

Uršič, Duško in Matjaž Mulej. 2005. Theory and practice of management concepts: Slovenia's experiences. *Journal of Management Development* 24 (10): 856–878.

Van der Heijden, Kees, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns in George Wright. 2002. *The sixth sense: Accelerating organizational learning with scenarios*. New York: John Wiley.

Van Doorn, Sebastiaan, Mariano L. Heyden in Henk W. Volberda. 2017. Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity. *Long Range Planning* 50 (2):134–144.

Venkatraman, Venkat N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: construct dimensionality and measurement. *Management Science* 35 (8): 942–962.

Venkatraman, Venkat N. in Vasudevan Ramanujam. 1986. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review* 11 (4): 801–814.

Verle, Karmen in Markič, Mirko. 2012. *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

Vidic, Franc. 2012. *Vpliv podjetniške in tržne naravnosti ter kreiranja znanja na uspešnost podjetij: doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Yoh, Harold. 2008. From Values to Leadership: Translating a CEO's Personal Commitment into a Company Culture. *People & Strategy* 31 (3): 22–24.

Yu, Seungwon in Namryoung Lee. 2016. Financial Crisis, Politically Connected CEOs, and the Performance of State-Owned Enterprises: Evidence from Korea. *Emerging Markets Finance & Trade* 52 (9): 2087–2099.

Wang, Mei, Marc Oliver Rieger in Thorsten Hens. 2011. *How Time Preferences Differ: Evidence from 45 Countries*. Discussion Papers from Department of Business and Management Science. Bergen: Norwegian School of Economics.

Wang, Xinchun in Mayukh Dass. 2017. Building Innovation Capability: The Role of Top Management Innovativeness and Relative-exploration Orientation. *Journal of Business Research* 76 (1): 127–135.

Wally, Stefan in Robert J. Baum. 1994. Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *The Academy of Management Journal* 37 (4): 932–956.

Walsh James P.. 1995. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science* 6 (3): 280–321.

Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

Wiklund, Johan. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24 (1): 37–48.

Winklhofer, Heidi, Adamantios Diamantopoulos in Stephen F. Witt. 1996. Forecasting practice: A review of the empirical literature and an agenda for future research. *International Journal of Forecasting* 12 (2): 193–221.

Woiceshyn, Jaana. 2009. Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. *Long Range Planning* 42 (3): 298–319.

11 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

Adizes, Ichak, 177, 182, 186, 214, 215, 242
Ansoff, Igor, 20, 21, 31, 42, 50, 130, 135, 265
Armstrong, Scott, 22, 23, 55, 266
Axelrod, Robert, 38, 39, 43, 81

B

Berg, Bruce, 32, 76
Beslin, Ralph, 17, 39
Brim, Orville, 25, 60, 163, 169, 170, 216, 266

C

Calori, Roland, 17, 37, 38, 76, 268
Chermack, Thomas, 22, 23, 55, 57, 148, 156, 157, 159, 162, 166
Covin, Jeffrey, 22, 54, 266
Creswell, John, 21, 75, 76, 77, 81, 82, 84, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 97, 248, 263

Č

časovni horizont, 22, 23, 33, 55, 56, 57, 83, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 161, 162, 228, 229, 260, 266
človeški viri, 28, 32, 70, 71, 205, 206, 268
čisti dobiček, 80, 81, 262

D

Danese, Pamela, 56, 155
Day, George, 17, 18, 20, 39, 40, 42, 45, 46, 47, 48, 108, 109, 110, 112, 117, 122, 123, 151, 152, 172, 245, 246, 265
dejavniki uspešnosti, 27, 28, 32, 67, 68, 70, 81, 84, 198, 203
deležniki, 16, 23, 27, 28, 30, 66, 71, 73, 100, 102, 104, 114, 116, 144, 171, 175, 198, 200, 201, 203, 204, 208, 215, 221, 222, 234, 236, 238, 243, 257, 267, 268, 269, 273
Dess, Gregor, 20, 22, 28, 42, 54, 70, 71, 113, 152, 155, 207, 246, 265, 266, 268
Drucker, Peter, 69, 100, 115, 140, 142, 203, 219
družinsko lastništvo, 22, 80, 225, 227, 242, 268
državno lastništvo, 22, 29, 73, 80, 87, 107, 108, 224, 226, 231, 233, 244, 245, 247, 248, 254, 261

E

Easterby-Smith, Mark, 19, 28, 33, 35, 36, 44, 45, 59, 66, 68, 85, 86, 98, 105, 106, 155, 264, 267

Elbanna, Said, 64, 195

Evropska Unija, 50, 152

F

finančna uspešnost, 27, 43, 52, 67, 68, 116, 137, 198, 199, 200, 202, 227, 237, 252

finančni cilji, 31, 44, 52, 53, 82, 96, 137, 141, 142, 143, 144, 145

Fiske, Susan, 17, 37, 39, 268

Flores. Benito, 22, 23, 55, 149, 266

G

Garraway, Ossian, 17, 39, 152, 246

Gary, Michael, 27

generalni direktor, 17, 80, 93, 95, 205, 210, 217, 236, 239, 271

Gerbing, David, 28, 70, 207, 268

globalni trg, 98, 122, 126, 151, 212, 230, 236, 239, 243, 246, 247, 261

H

Hagen, Brigit, 20, 21, 22, 42, 46, 47, 114, 265, 266

Hill, Robert, 18, 40

Hutzschenreuter, Thomas, 17, 21, 23, 24, 28, 37, 59, 192, 264

I

inovativna naravanoost, 20, 30, 33, 42, 43, 44, 50, 51, 53, 68, 70, 114, 124, 125, 128, 133, 140, 204, 229, 257, 264, 265, 268

internacionalizacija, 29, 51, 73, 108, 132, 134, 136,, 224, 229, 230, 233, 244, 247, 248, 262, 269, 270

intuitivna presoja, 24, 26, 27, 32, 59, 64, 65, 83, 163, 164, 169, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 196, 197, 252, 261, 266, 267, 272

Isabella, Lynn, 16, 28, 192, 267

izdelčna naravnanoost, 42, 44, 46, 109, 246

J

Jain, Chaman, 55, 149

Jančič, Zlatko, 24, 30, 46, 49, 56, 57, 61, 109, 113, 128, 130, 152, 159, 161, 162, 176, 246, 268

Jaworski. Bernard, 20, 21, 42, 172, 265

Jussani, Ailton, 49, 125, 127

K

Kachra, Ariff, 26, 62, 179, 182, 267

Kaplan, Robert, 21, 24, 27, 52, 67, 139, 141, 143, 177, 179, 198, 201, 204, 267

karierni fokus menedžerja, 107, 112, 127, 231, 243, 261

Klassen, Robert, 22, 23, 55, 149, 266

kognitivne sheme, 17, 18, 21, 24, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 59, 76, 78, 79, 81, 90, 91, 92, 96, 106, 151, 152, 158, 162, 192, 197, 231, 232, 233, 244, 246, 263, 268, 269

Kohli, Ajay, 20, 21, 42, 172, 265

kompetence, 24, 28, 30, 33, 34, 36, 47, 49, 59, 63, 66, 68, 69, 70, 84, 108, 127, 133, 170, 198, 201, 205, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 218, 219, 236, 257, 264, 269

konkurenca, 43, 51, 54, 58, 71, 108, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 164, 175, 184, 207, 229, 233, 235, 251

Kotler, Philip, 20, 42, 110, 115, 117, 119, 124, 172, 177, 241, 250, 257

kupci, 16, 21, 31, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 52, 54, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 71, 82, 96, 97, 100, 102, 103, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 139, 140, 142, 145, 146, 153, 154, 155, 156, 164, 165, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 184, 196, 197, 199, 201, 203, 204, 213, 227, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 240, 243, 251, 252, 254, 257, 261, 262, 263, 264, 265, 269, 270, 272, 273

L

lastniki, 16, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 46, 66, 72, 73, 74, 80, 83, 84, 90, 94, 95, 97, 100, 104, 107, 118, 125, 127, 129, 133, 136, 137, 138, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 151, 157, 158, 164, 165, 168, 169, 171, 177, 181, 185, 187, 188, 198, 199, 200, 201, 202, 204, 206, 209, 213, 215, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 267, 268, 271, 273

Levitt, Theodore, 117, 121, 172, 175, 177

Levenhagen, Michael, 18, 40

Lumpkin, Thomas, 20, 22, 28, 42, 54, 70, 71, 113, 152, 155, 207, 246, 265, 266, 268

M

menedžment, 17, 18, 24, 31, 33, 35, 36, 37, 42, 59, 68, 85, 127, 159, 165, 166, 170, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 216, 220, 221, 222, 231, 233, 234, 244, 248, 249, 262, 264

mešano lastništvo, 80, 269

metafore, 19, 30, 34, 78, 79, 90, 92, 96, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244,
250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 262, 263, 268, 271
Miles, Raymond, 20, 21, 22, 31, 42, 45, 46, 54, 101, 109, 111, 112, 113, 151, 152, 155, 246, 265, 266
Mintzberg, Henry, 16, 18, 19, 20, 23, 25, 26, 28, 36, 44, 60, 63, 105, 106, 163, 169, 170, 216, 264,
265, 266

N

naravnost navznoter, 45, 46, 47, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 144, 230, 245, 250
naravnost navzven, 31, 45, 46, 47, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 121, 144, 230,
245, 247
naravnost v prihodnost, 22, 23, 30, 33, 42, 46, 54, 55, 89, 90, 96, 145, 155, 162, 251, 266, 269
Narver, John, 20, 42, 46, 47, 48, 109, 112, 118, 122, 123, 265
Nedungadi, Prakash, 18, 20, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 108, 109, 110, 112, 117, 122, 123, 151, 152, 153,
172, 245, 246, 265
Norton, David, 21, 24, 27, 52, 67, 139, 141, 143, 177, 179, 198, 201, 204, 267
notranje lastništvo, 29, 72, 73, 225, 226, 227, 228, 233
novi izdelki, 31, 43, 50, 51, 52, 54, 82, 96, 109, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 145,
157, 173, 199, 229, 230, 232, 233, 237, 239, 242, 250, 257, 272
novi trgi, 31, 50, 51, 52, 82, 96, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 145, 179, 229, 250, 272

O

Olson, Eric, 45
organizacija podjetja, 111, 137, 166, 227, 230, 231, 261, 264
Oppenheim, Charles, 25, 61, 174, 267

P

panoga, 22, 28, 43, 71, 108, 118, 119, 121, 128, 131, 134, 156, 157, 160, 176, 185, 195, 204, 206, 211,
212, 227, 228, 229, 231, 232, 243, 253, 261, 264, 269
percepcija, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 58, 59, 66, 70, 75,
76, 78, 79, 83, 89, 90, 91, 92, 96, 113, 145, 151, 162, 163, 152, 163, 192, 198, 199, 200, 204, 226,
232, 244, 249, 250, 263, 264, 265, 266, 267
podjetniška naravnost, 20, 30, 33, 42, 43, 44, 70, 264, 265, 269
podporno okolje, 134, 152, 162, 204, 227, 230, 231, 239, 244, 247, 249, 254, 261, 264, 269
Porter, Michael, 20, 21, 31, 42, 45, 48, 49, 57, 62, 109, 119, 123, 124, 126, 127, 128, 130, 182, 265
predsednik uprave, 17, 80, 85, 95, 113, 204, 209, 210, 217, 220, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240,
241, 242, 243, 253, 271

privatizacija, 73, 131, 206, 225, 231, 234, 244, 247, 248, 261,271

proaktivna naravnost, 18,22, 33, 40, 43, 46, 47, 48, 54, 58, 68, 111, 113, 118, 122, 125, 151, 152,
155, 161, 162, 246, 266

R

racionalna analiza, 24, 26, 27, 32, 59, 60, 61, 65, 83, 163, 165, 169, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192,
195, 195, 196, 197, 235, 238, 242, 252, 260, 261, 266, 267, 272, 273

Rodhain, Florence, 40, 263

S

scenarijska analiza, 22, 23, 33, 55, 57, 58, 82, 83, 145, 148, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163,
229, 236, 242, 259, 266, 270

Schoemaker, Paul, 55, 57, 156, 157, 158, 159, 161, 162

Simon, Herbert, 17, 18, 25, 26, 36, 39, 45, 60, 64, 73, 163, 169, 170, 192, 216, 266, 267

Slovenija, 19, 29, 30, 31, 46, 49, 50, 51, 56, 73, 79, 80, 81, 82, 86, 90, 92, 93, 113, 119, 121, 128, 132,
134, 140, 153, 159, 162, 184, 202, 204, 212, 213, 214, 221, 234, 233, 244, 245, 246, 247, 254,
260, 261, 262, 263, 268, 269, 270

Snow, Charles, 20, 21, 22, 31, 42, 45, 46, 54, 101, 109, 111, 112, 113, 151, 152, 155, 246, 265, 266

strategija diferenciacije, 31, 49, 50, 51, 82, 96, 119, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129,
130, 133, 145, 229, 250, 272

strateška miopija, 18, 40, 151, 152, 218, 245

strateška naravnost, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 49, 50, 54,
58, 59, 76, 78, 79, 81, 82, 87, 89, 90, 92, 94, 100, 106, 114, 130, 137, 144, 145, 151, 223, 226,
227, 228, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 250, 261, 263, 264, 265, 266,
269

strateška orodja, 16, 24, 25, 26, 27, 32, 34, 59, 62, 63, 83, 163 169, 173, 177, 178, 179, 180, 181, 182,
183, 184, 185, 186, 197, 236, 245, 246, 251, 260, 266, 267, 270, 272

strateško odločanje, 19, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 44, 59, 60, 61, 62, 63, 76, 78, 79, 81, 83, 89,
90, 92, 96, 97, 104, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 171, 174, 186, 187, 189, 197, 226, 228, 233,
238, 250, 251, 261, 264, 266, 270

stroškovno prvenstvo, 45, 48, 49, 50, 82, 96, 109, 119, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 145, 229, 272

SWOT analiza, 62, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183,184, 185, 186, 197, 260

T

tranzicijsko gospodarstvo, 29, 231, 261, 268, 271

tržna naravnost, 19, 20, 30, 33, 42, 43, 44, 109, 110, 112, 114, 122, 123, 151, 161, 172, 264,
265, 268

tržni cilji, 52, 96, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 231, 271

tuje lastništvo, 81, 223, 224

U

Uravnoteženi sistem kazalnikov, 27, 52, 53, 62, 63, 67, 140, 141, 143, 151, 177, 179, 180, 182, 183, 185, 186, 197, 201, 204, 260, 272

uspešnost podjetja, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 40, 43, 48, 50, 51, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 81, 82, 83, 84, 89, 90, 102, 103, 108, 111, 116, 118, 121, 125, 128, 133, 134, 137, 138, 142, 145, 152, 153, 155, 169, 170, 179, 192, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 219, 221, 222, 225, 226, 230, 234, 238, 239, 243, 245, 247, 248, 252, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 271, 272, 273

V

van der Heijden, Kees, 22, 55, 57, 148, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 266

Venkatraman, Venkat, 20, 21, 22, 27, 31, 42, 45, 46, 47, 52, 54, 67, 101, 109, 111, 112, 139, 140, 155, 199, 204, 246, 265, 266, 267

viri informacij, 24, 25, 27, 34, 59, 61, 62, 97, 163, 166, 169, 172, 173, 174, 175, 176, 197, 269, 267

vodstvo, 16, 27, 29, 30, 31, 73, 80, 84, 104, 111, 116, 153, 158, 187, 204, 206, 207, 208, 209, 220, 221, 222, 225, 226, 228, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 247, 248, 252, 271, 272

W

Wiklund, Johan, 18, 40, 151

Winklhofer, Heidi, 55, 56, 149, 155

Z

zaposleni, 16, 27, 30, 43, 46, 63, 66, 70, 71, 72, 73, 80, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 116, 138, 143, 144, 153, 155, 158, 164, 167, 168, 170, 171, 191, 198, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 216, 217, 221, 222, 225, 226, 228, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 245, 247, 251, 252, 253, 263, 267, 269, 271, 270, 273

PRILOGE

Priloga A: Vabilo menedžerjem k sodelovanju v raziskavi

Spoštovani direktor X,

moje ime je Dario Berginc in v okviru doktorske disertacije izvajam raziskavo o strateški naravnosti vodilnih menedžerjev najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Pišem vam kot direktorju podjetja Y.

Raziskava predstavlja pomemben prispevek k razumevanju dejavnikov uspešnosti menedžerjev z vidika strateške naravnosti in je prva tovrstna v našem prostoru, zato bi bilo vaše sodelovanje pri tem izredno dragoceno.

Prosim, če mi lahko sporočite, če bi bili pripravljeni sodelovati v 45 minutni diskusiji na to temo, ter možen termin, kdaj bi le-to lahko izvedli. Za sodelovanje v raziskavi ne potrebujete nobene predpriprave.

Raziskava je anonimna, uporabljena bodo izmišljena namena (tako za podjetja kot udeležence raziskave), odgovori pa bodo namenjeni izključno za potrebe raziskave.

Če imate kakršnakoli dodatna vprašanja, sem vam na voljo.

Vnaprej hvala za odgovor in lep pozdrav,

mag. Dario Berginc

Priloga B: Polstrukturirani intervjuji: vprašalnik

A. Strateška naravnost menedžerjev

1. Prosim, opišite, kako poteka vaš povprečni delovni dan (koliko časa porabite za pridobivanje informacij, analizo, sestanke, odločanje itd.)! Lahko si pomagate z odstotki.
2. Katere so po vašem mnenju vaše največje prednosti, vas kot menedžerja, ki so ključne za uspešnost podjetja?
3. Ali ste bolj usmerjeni v to, kar se dogaja znotraj podjetja (kadri, organizacija, proizvodnja), ali v to kar se dogaja zunaj njega (kupci, konkurenti, trendi)? Lahko v odstotkih. Zakaj?
4. Ali dajete več poudarka tržnim ciljem, kot je doseganje tržnega deleža, ali finančnim ciljem, kot je denarni tok, dobičkonosnost poslovanja? Lahko si pomagate z odstotki. Zakaj?
5. Ali se pri tržnih ciljeh osredotočate bolj na kupce ali konkurente? Zakaj? Na katere elemente se pri njih najbolj osredotočate (cena, kakovost, inovativnost itd.). Zakaj?
6. Kje iščete konkurenčno prednost podjetja: v stroškovni učinkovitosti obstoječih izdelkov ali razvoju novih, inovativnih nišnih izdelkov/storitev z visoko dodano vrednostjo? Zakaj? Kakšen poudarek dajete inovacijam?
7. Ali se pri širitvi poslovanja osredotočate bolj na razvoj novih izdelkov/storitev ali na razvoj trgov (širitev poslovanja v tujino, prevzemi). Zakaj?

B. Pogled menedžerja na prihodnost

8. Za koliko let naprej sprejemate ključne strateške odločitve? Zakaj? Kateri je vaš ključni strateški dokument? Ali časovni horizont napovedovanja po vašem mnenju vpliva na uspešnost podjetja?
9. Kaj menite o scenarijih za 10, 20 let ali še bolj daleč naprej, ki jih delajo nekatera podjetja, kot npr Shell?
10. V kolikšni meri pri napovedovanju upoštevate tudi nepredvidene, nepričakovane dogodke? Na osnovi katerih orodij delate tovrstne analize?

C. Odločanje menedžerjev

11. Prosim, opišite proces vašega strateškega odločanja! Recimo, da gre za uvedbo novega izdelka, vstop na nov trg ali odločitev za novo investicijo.
12. Katere informacije uporabljate v podporo odločanju? Ali se zanesete bolj na lastne ali tuje raziskave? Zakaj?
13. Katera orodja so vam najbolj domača pri strateški analizi (npr. Portfeljska analiza, Porterjeva analiza panoge, SWOT analiza, PEST analiza, Blue Ocean Strategy, Ansoffova matrika itd.)?
14. Ali se pri odločanju zanesete bolj na racionalno analizo ali na svojo intuitivno presojo? Zakaj?

D. Percepcija uspešnosti

15. Kaj za vas pomeni, da je podjetje uspešno? Da povečuje prodajo in dobiček, pridobiva nove kupce, povečuje tržni delež, se širi v tujino, razvija nove izdelke, zaposluje nove kadre itd.?
16. Kaj menite o kvalitativnih merilih uspešnosti – zadovoljstvo kadrov, zadovoljstvo kupcev?
17. Kako ste zadovoljni z uspešnostjo podjetja, ki ga vodite?
18. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na uspešnost podjetja/Od česa je po vašem mnenju najbolj odvisna uspešnost podjetja?
19. V kolikšni meri vi kot predsednik uprave/direktor prispevate k uspešnosti podjetja? Ali se lahko izrazite v odstotkih?
20. V kolikšni meri lastniki prispevajo k uspešnosti podjetja? Ali primerno opravljajo to funkcijo?