

BOLJŠI ODNOSI, VEČ INOVACIJ

Kakovost notranjih odnosov v podjetju se neposredno čuti na trgu, vpliva na zvestobo kupcev, število inovacij in postaja izvirno lepilo rasti mednarodno rastočih podjetij.

| Maja Makovec Brenčič, Matevž Raškovič

V obdobjih, ko se spreminjajo pogoji poslovanja, ko nas obdaja recesija in ko se zdi, da smo na pragu resnih strukturnih sprememb, je pomembno, da podjetja najdejo notranje vire in moči, ki jim lahko pomagajo k odpornejšemu delovanju na trgih. Že teorija rasti podjetja, v zadnjem času pa še zlasti teorija virov, izpostavljata ustvarjanje osrednjih konkurenčnih prednosti na različnosti in drugačnosti znanja, sposobnostih, kompetencah zaposlenih (znanje, sposobnosti, izkušnje) v podjetju in njihovih medsebojnih odnosih. Prav odnosi so tisto vezivo, ki spodbuja ne le celostno delovanje podjetja z vsemi svojimi deležniki, ampak tako notranje kot zunanje trženje, povezano z deležniki podjetja. Ključno z omenjenega vidika je, da razumemo podjetje kot koalicijo deležnikov, ki jih med seboj povezujejo predvsem odnosi. Ta vidik zaokroža t. i. teorija deležnikov, kjer lahko koalicije deležnikov razvrstimo v model šestih trgov, in sicer v notranji, dobaviteljski, zaposlitveni trg, trg vplivov, kupcev oziroma odjemalcev ter trg priporočil. Med njimi naj bi bil prav notranji trg (zaposleni) začetek oblikovanja ustreznega managementa odnosov, ki vodi v doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti ter v boljše poslovne rezultate na trgu.

Notranji kupci podjetja

Odgovornost podjetja ne leži samo v zadovoljevanju interesov lastnikov, zaposlenih in kupcev, temveč vseh šestih trgov, ki naj bi bili med seboj kar se da uravnoteženi ter povezani prav z odnosi. Pomen teh se v sodobni literaturi zrcali v t. i. paradigmi odnosov, ki se je uveljavila domala na vsakem področju sodobnega managementa, in sicer od organizacijskih ved, managementa oskrbnih verig, financ do trženja. Prav na področju trženja velja z vidika notranjega trga (zaposleni) poudariti razvoj notranjega trženja, ki opredeljuje ravnanje z zaposlenimi kot notranjimi kupci podjetja. Torej, najprej moram »prodati« svojo idejo med sozaposlenimi, šele potem sledijo kupci.

Na drugi strani sta trženje na podlagi odnosov na področju medorganizacijskih trgov ter upravljanje odnosov z javnostmi kot prevladujoči vidik vzpostavljanja odnosov na končnih porabniških trgih postala ena izmed vročih tem sodobnega trženja, usmerjena predvsem v gradnjo ter vzdrževanje dolgoročnih odnosov, ki ustvarjajo vrednosti na trgu. Pri tem vrednosti pomenijo tako korist za kupca kot donosnost za podjetja. Omenjeni vidik lahko nadgradimo tudi s teorijo deležnikov, torej s t. i. deležniškim trženjem na podlagi odnosov. Ta vzpostavlja predvsem dol-



Foto: Dreamstime

Koalicijo deležnikov podjetij sestavlja šestih trgov, in sicer notranji, dobaviteljski in zaposlitveni trg, trg vplivov, kupcev oziroma odjemalcev in trg priporočil.

PODJETJE KOT KOALICIJA

V sklopu Zlate niti je nastala mednarodna raziskovalna invencija v raziskovanju, in sicer povezovanje inovativnosti s trženjem in človeškim kapitalom. T.i. trikotnik inovacije-človeški viri-trženje sta uvedla prof. dr. Maja Makovec Brenčič in asist. mag. Matevž Raškovič z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Večina raziskovalcev se namreč ukvarja zgolj z dvojicami (upravljanje s človeškimi viri-trženje, trženje-inovacije, inovacije-upravljanje s človeškimi viri), slovenska akademika pa sta naredila nov korak – tudi s tem, da sta v središče trojčka postavili človeka kot nosilca talentov. Rezultati analiz podatkov Zlate niti dokazujejo povezanost med človekom, trženjem in inovacijami v najboljših slovenskih zaposlovalcih ter soodvisnostjo notranjih in zunanjih dimenzij odnosov podjetij z uspešnostjo delovanja na trgu. Še zlasti v recesijskih časih je ta prepletenost na preizkušnji, s tem pa tudi zaupanje v podjetje, sočloveka in družbo kot celoto. Zato bo še toliko bolj zanimivo primerjati »recesijske« rezultate Zlate niti 2009 z raziskavo leta 2007, v kateri je sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih, in raziskavo leta 2008 z več kot 7700 sodelujočimi.

Tabela 'Vse večji pomen osebne rasti in razvoja' omogoča neposredno primerjavo šestih dimenzij notranjih odnosov v obdobju enega leta, ki so jih ocenili zaposleni. Kljub znatno spremenjenim razmeram na trgu je spodbudno opaziti, da so bile povprečne vrednosti večje na vseh šestih dimenzijah v letu 2008 glede na leto prej, kar nakazuje na določeno stopnjo stabilnosti v notranjih odnosih v slovenskih podjetjih. V celotnem vzorcu v letu 2008 glede na leto 2007 pa je največje povečanje predvsem pri osebni rasti in razvoju.

VSE VEČJI POMEN OSEBNE RASTI IN RAZVOJA

Dimenzija	n = 101		n = 60	
	2007	2008	2007	2008
Temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim	3,84	4,01	3,79	3,85
Vloga in kakovost dela posameznika v podjetju	3,70	3,86	3,79	3,81
Značilnosti org. kulture in klime ter medsebojni odnosi	3,73	3,93	3,65	3,71
Podjetnost in inovativnost	3,61	3,75	3,55	3,59
Kakovost delovnega okolja	3,52	3,66	3,59	3,65
Osebna rast in razvoj	3,43	3,71	3,31	3,40

Vir: Raziskava Zlata nit 2007 in 2008.

Opomba: Tabela prikazuje povprečne vrednosti šestih dimenzij notranjih odnosov (temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim; vloga in kakovost dela posameznika v podjetju; značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojni odnosi; podjetnost in inovativnost; kakovost delovnega okolja; osebna rast in razvoj) za leti 2007 in 2008. Podatki v prvih dveh stolpcih (n = 101) kažejo povprečne vrednosti za šest dimenzij notranjih odnosov za celotna vzorca v letih 2007 in 2008, medtem ko podatki v zadnjih dveh stolpcih (n = 60) kažejo povprečne vrednosti samo za tista podjetja, ki so se ponovila v obeh raziskavah, torej leta 2007 in 2008. Vsi podatki so merjeni na petstopenjski lestvici.

goročnost in uravnoteženost odnosov z vsemi deležniškimi skupinami podjetja, predstavljene preji. Ali če povemo drugače: dobra povezanost deležnikov, temelječa na zdravih, transparentnih in inovativno naravnanih odnosih, usmerjenih k človeku (navznoter in navzven), postaja izvirno lepilo rasti mednarodno rastočih podjetij. Prav na tej osnovi je nastala ideja trikotnika IN-Č-TR (inovacije-človeški viri-trženje), v središču katerega je človek.

Trikotnik inovacije-človeški viri-trženje

Najuspešnejša svetovna podjetja, delujoča na osnovi dobrih odnosov med vsemi deležniki, čedalje bolj izpostavljajo zgodbo celostne povezanosti inovacij, trženja – in seveda v osrčju – človeških virov. Ta trikotnik je neke vrste vezivno tkivo, ki ga ni mogoče kar tako kopirati, prenesti ali razviti. Prav zato je, in s tem tudi vsi odnosi kot vezivno tkivo, lahko drugačna, izvirna konkurenčna prednost. Seveda

pa IN-Č-TR, ki ga središči prav človek, ne more delovati sinhrono, če v njem ne deluje zadovoljen posameznik, ki želi dosegati uspehe in rasti kot del celote na trgu. Najprej mora zadovoljstvo s svojo rastjo izkazovati navznoter (notranje trženje), da se lahko ta kaže tudi na trgu in do drugih deležnikov.

Tako smo teorijo virov in konkurenčnih prednosti v nasprotju s številnimi drugimi raziskavami, ki merijo le povezavo dveh posameznih poslovnih področij, v trikotniku IN-Č-TR nadgradili s soodvisnim pogledom na vse tri sestavine trikotnika. (glej okvir Podjetje kot koalicija).

Raziskava Zlata nit, ki letos poteka že tretjič, predstavlja medijsko-raziskovalni projekt v okviru časopisne hiše Dnevnik. Njeni cilji so predvsem trije: izbor 101 najboljšega zaposlovalca, promocija dobrih praks najboljših zaposlovalcev ter meritve šestih dimenzij odnosov znotraj podjetij. Z vidika povezljivosti sestavin

trikotnika IN-Č-TR imajo podjetja, ki izkazujejo relativno večje povprečne vrednosti za vseh šest dimenzij notranjih odnosov, večino tudi statistično značilno večje vrednosti za (a) število novih proizvodov, ki so nastali kot plod lastnega znanja, večje deleže (b) prihodkov, namenjenih za raziskave in razvoj, ter (c) večje deleže prihodkov, ustvarjenih z izdelki, mlajšimi od treh let. To pomeni, da lahko govorimo o jasni povezanosti dimenzij notranjih odnosov v podjetju ter nekaterimi ključnimi kazalci inovacijske uspešnosti, kjer podjetja, ki imajo večje povprečne vrednosti na izbranih dimenzijah odnosov, dosegajo tudi znatno boljše inovacijske rezultate na trgu.

V središču ostaja človek

Na drugi strani je z vidika povezljivosti trženja in dimenzij notranjih odnosov v podjetju mogoče ugotoviti, da so predvsem (a) vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, (b) organizacijska kultura, klima in medsebojni odnosi ter (c) osebna rast in razvoj pozitivno povezani z višjimi stopnjami zvestobe oziroma z večjim deležem zadržanih kupcev. To pomeni, da se kakovost notranjih odnosov v podjetjih neposredno »čuti« tudi na trgu ter kaže v višji zvestobi oziroma zadržanih kupcev in odjemalcev. Vse to daje potrditev pomenu notranjih dimenzij odnosov (notranjega trženja, organizacijske klime) z gradnjo odnosov »navzven«, torej do trga in vseh »zunanjih« deležnikov. Seveda moramo opozoriti, da gre v tem delu raziskave za merjenje stališč, torej lastnih zaznav in ocen zaposlenih (glej okvir Podjetje kot koalicija). Rezultati Zlate niti potrjujejo pomen in obstoj trikotnika IN-Č-TR. Kažejo, da je razvojni pristop do zaposlenih kot pomembnih deležnikov z vidika podjetja nujen za oblikovanje ustrezne ravni notranjih odnosov in njihovih dimenzij. Ti so na eni strani povezani s številnimi kazalci inovacijske, trženjske in finančne uspešnosti, na drugi pa z oblikovanjem dolgoročnih in na zaupanju temelječih odnosov s kupci oziroma odjemalci na trgu, ob sočasni vključenosti vseh drugih deležnikov. Hkrati velja izpostaviti, da sta prav trženje in upravljanje s človeškimi viri po mnenju zaposlenih v povprečju najbolj spreminjajoča se procesa, ki »poganjata« omenjeni trikotnik, pri tem pa osrednjo vlogo še vedno igra človek ter njegov temeljni odnos s podjetjem. ■

Prof. dr. Maja Makovec Brenčič je izredna profesorica mednarodnega poslovanja in trženja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Mag. Matevž Raškovič je asistent za mednarodno poslovanje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.