

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
ANALIZA POSLANSTEV IN VIZIJ V LETNIH
POROČILIH SLOVENSКИH PODJETIJ

Mentor:

doc. dr. Roberto Biloslavo

KOPER, 2005

NATAŠA KOBAL

POVZETEK

V teoretičnem delu diplomske naloge je prikazano, kako različni avtorji opredeljujejo izjave o poslanstvu in viziji. Pojasnjeni so razlogi, zakaj naj bi organizacije imele te izjave. Predstavljene so tudi sestavine dobro zapisanih izjav o poslanstvu in viziji, ponavljajoče se sestavine izjav o poslanstvu in viziji v praksi ter nekateri procesi oblikovanja le teh. V empiričnem delu sta predstavljeni vsebinska in statistična analiza omenjenih izjav uspešnih in neuspešnih podjetij, opravljeni z namenom, da bi ugotovila možne povezave oziroma vplive dobro zapisane izjave o poslanstvu oziroma viziji na uspeh podjetja ter slabo zapisane izjave o poslanstvu in/ali viziji na neuspeh podjetja.

Ključne besede: izjava o viziji, izjava o poslanstvu, sestavine izjave, oblikovanje izjave, analiza izjave, uspešna podjetja, neuspešna podjetja.

ABSTRACT

In the theoretical part of the undergraduate thesis is shown how different authors define mission and vision statements. There are explained reasons about why organizations should have those statements. There are also presented components of good mission and vision statements, their repetitive components in practice and some forming process for them. In the empirical part are presented content's and statistical analysis of successful and unsuccessful organization's statements, done to find out possible connections and influences of a good mission or vision statement to the success of the organization and bad mission or vision statement to the failure of the organization.

Key words: vision statement, mission statement, statement's components, statement's forming process, statement's analyze, successful organizations, unsuccessful organizations.

UDK 65.012.2 (047) (043.2)

Zahvala!

Iskreno se zahvaljujem mentorju dr. Robertu Biloslavu in asistentu Igorju Prodanu za tehnično in strokovno pomoč ter asistentki mag. Mojci Prevodnik za izkazan trud ter pomoč pri pisanju diplomskega dela. Rada bi se še zahvalila mami in očetu za spodbudo in podporo v vseh letih mojega študija.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema.....	2
1.2	Namen in cilji.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve.....	3
2	Poslanstvo in vizija.....	5
2.1	Opredelitev poslanstva.....	5
2.2	Namen poslanstva.....	6
2.2.1	Zakaj naj bi organizacije imele poslanstvo?.....	6
2.3	Oblikovanje izjave o poslanstvu.....	7
2.3.1	Kakšna mora biti dobra izjava o poslanstvu?.....	7
2.3.2	Proces oblikovanja izjave o poslanstvu.....	8
2.3.3	Kdo oblikuje izjavo o poslanstvu.....	9
2.4	Sestavine poslanstva.....	10
2.5	Opredelitev vizije.....	11
2.6	Namen vizije.....	12
2.6.1	Zakaj naj bi organizacije imele vizijo?.....	12
2.7	Oblikovanje izjave o viziji.....	13
2.7.1	Kakšna mora biti dobra izjava o viziji?.....	13
2.7.2	Proces oblikovanja izjave o viziji.....	14
2.7.3	Kdo oblikuje vizijo.....	16
2.8	Sestavine vizije.....	16
2.9	Razlike med poslanstvom in vizijo.....	17
3	Metodologija raziskave.....	19
4	Vsebinska analiza izjav o poslanstvu in viziji slovenskih podjetij.....	21
4.1	Vsebinska analiza izjav o poslanstvu in viziji uspešnih slovenskih podjetij.....	22
4.2	Vsebinska analiza izjav o poslanstvu in viziji neuspešnih slovenskih podjetij.....	25
4.3	Primerjava izjav o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij.....	27
5	Statistična analiza izjav o poslanstvu in viziji slovenskih podjetij.....	31
5.1	Statistična analiza izjav o poslanstvu in viziji uspešnih slovenskih podjetij.....	32
5.2	Statistična analiza izjav o poslanstvu in viziji neuspešnih slovenskih podjetij.....	35
5.3	Statistična primerjava izjav uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij.....	39
6	Rezultati empiričnega dela.....	43
6.1	Povezave med uspehom podjetja in poznavanjem poslanstva in vizije.....	43
7	Sklep.....	45
	Literatura.....	49
	Priloge.....	52

SLIKE

Slika 5.1 Izjave o poslanstvu in viziji v letnih poročilih obravnavanih podjetij	31
Slika 5.2 Izjave o poslanstvu uspešnih podjetij	32
Slika 5.3 Izjave o viziji uspešnih podjetij	33
Slika 5.4 Dobro zapisane izjave o poslanstvu uspešnih podjetij	34
Slika 5.5 Dobro zapisane izjave o viziji uspešnih podjetij	35
Slika 5.6 Izjave o poslanstvu neuspešnih podjetij	36
Slika 5.7 Izjave o viziji neuspešnih podjetij	37
Slika 5.8 Dobro zapisane izjave o poslanstvu neuspešnih podjetij	38
Slika 5.9 Dobro zapisane izjave o viziji neuspešnih podjetij	39

TABELE

Tabela 4.1 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu uspešnih podjetij	23
Tabela 4.2 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji uspešnih podjetij	24
Tabela 4.3 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu neuspešnih podjetij	25
Tabela 4.4 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji neuspešnih podjetij	26
Tabela 4.5 Razvrstitev kriterijev analize izjav o poslanstvu glede na srednjo vrednost	28
Tabela 4.6 Razvrstitev kriterijev analize izjav o viziji glede na srednjo vrednost	28

KRAJŠAVE

KP	kriterij vsebinske analize izjave o poslanstvu
KV	kriterij vsebinske analize izjave o viziji
N	število obravnavanih podjetij
Nn	število neuspešnih podjetij
Nnp	število izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij
Nnv	število izjav o viziji neuspešnih podjetij
Nu	število uspešnih podjetij
Nup	število izjav o poslanstvu uspešnih podjetij
Nuv	število izjav o viziji uspešnih podjetij
RV	raziskovalno vprašanje

1 UVOD

Na slovenskem tržišču nastopa veliko podjetij. Iz mnogih razlogov postanejo nekatera od teh zelo uspešna, se razvijejo, povečajo in včasih tudi razširijo svojo dejavnost v tujino. Na drugi strani pa nekatera druga podjetja zabredejo v težave.

Uspeh in neuspeh podjetja sta odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi lahko naštejemo kakovost izdelkov in storitev, imidž podjetja, uspešno in učinkovito oglaševanje, pravočasno inoviranje, uporabo novih tehnologij, primerna sredstva, močno konkurenco, fleksibilnost, spremenljive tržne razmere, izobražene in motivirane kadre, nizke stroške proizvodnje in še mnogo drugih.

Ker so naštetih dejavnikov splošno znani in je tudi iz prakse razvidno, da vplivajo na uspeh in neuspeh podjetij, sem želela poiskati druge dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspeh podjetij in ki jim morda podjetja ne namenijo dovolj pozornosti. Pri tem sem se osredotočila na izjave o poslanstvu in viziji podjetja.

Za kakovostno proučevanje in presojanje izjav o poslanstvu in viziji sem morala najprej sama dobro poznati, kaj točno sta poslanstvo in vizija. V literaturi sem zasledila mnogo definicij o poslanstvu in viziji. Izvedela sem, čemu sta namenjeni in zakaj sta pomembni za organizacije. Spoznala sem tudi vrsto različnih načinov za oblikovanje izjav o poslanstvu in viziji, izvedela, kdo naj jih v podjetju oblikuje, predvsem pa sem zasledila številne dejavnike, ki jih različni avtorji naštevajo kot pomembne sestavine dobre izjave o poslanstvu oziroma viziji in ki služijo tudi kot kriteriji presojanja o tem, ali je izjava dobra ali ne. Poleg tega sem se seznanila tudi z bistvenimi sestavinami izjav o poslanstvu in viziji.

Pri proučevanju literature sem ugotovila, da je za podjetja pomembno, da dobro razlikujejo poslanstvo od vizije. Tako sem zasledila dve bistveni vprašanji, na kateri mora podjetje odgovoriti z izjavo o poslanstvu in viziji: izjava o poslanstvu odgovarja na vprašanje »Zakaj organizacija obstaja?«, izjava o viziji pa odgovarja na vprašanje »Kam želi organizacija priti?«. Obenem je pomembno, da se izjava o poslanstvu in izjava o viziji podjetja ujemata, saj sta tesno povezani in obe sodita (skupaj z vrednotami) v temeljno politiko podjetja, po potrebi pa se skupaj spreminjata in usklajujeta.

Opravila sem vsebinsko in statistično analizo izjav o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij. Odločila sem se za proučevanje izjav o poslanstvu in viziji velikih uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij, ki imajo te izjave zapisane v letnem poročilu v letu 2003. Že v tem delu so se pojavile težave. Ugotovila sem, da večina slovenskih podjetij (tako uspešnih kot neuspešnih) v letnem poročilu nima zapisane izjave o poslanstvu in/ali viziji. Ker sem potrebovala dovolj reprezentativen vzorec podjetij za proučevanje omenjenih izjav, sem obravnavala 100 uspešnih ter 100 neuspešnih velikih slovenskih podjetij.

Z raziskavo sem želela ugotoviti ali izjavi o poslanstvu in viziji dejansko vplivata na uspeh oziroma neuspeh podjetja. V primeru, da bi bil odgovor pozitiven, pa me je zanimalo, v kolikšni meri izjavi na to vplivata.

Raziskavo sem želela opraviti predvsem zato, da bi, v primeru prisotnosti povezave med dobro oblikovanima izjavama o poslanstvu in viziji in uspehom podjetja, diplomska naloga lahko predstavljala izhodišče za uvajanje sprememb v neuspešnih slovenskih podjetjih.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

V diplomski nalogi sem obravnavala problematiko poslanstev in vizij organizacij. V teoretičnem delu sem podrobneje obravnavala poslanstvo in vizijo: opredelitve, nameni, oblikovanje in sestavine le teh. Obravnavala sem tudi pomembnost prisotnosti izjav o viziji in poslanstvu za uspešnost organizacije.

V empiričnem delu sem proučevala, ali imajo uspešna in neuspešna slovenska podjetja dobro zapisane izjave o poslanstvu in viziji (jasno razlikovanje med njima) ter analizirala, kako so te vsebinsko oblikovane.

1.2 Namen in cilji

Namen raziskave, opravljene v diplomski nalogi, je pokazati, ali ugotovitve o povezanosti med prisotnostjo dobrih izjav o poslanstvu in viziji ter uspešnostjo organizacije držijo tudi za obravnavana uspešna in neuspešna slovenska podjetja. Poleg tega pa pridobiti informacijo o tem, ali imajo uspešna podjetja dobro postavljeno poslanstvo in vizijo ter obratno, ali imajo neuspešna podjetja slabo postavljeno poslanstvo in vizijo. Pri tem sem obravnavala sestavine poslanstva in vizije ter njihove stopnje skladnosti s sestavinami, ki so predvidene za dobre izjave o poslanstvu in viziji.

V primeru, da bi se izkazalo, da obstaja pomembna povezava med dobro izjavo o poslanstvu in viziji ter uspešnostjo podjetja, bi lahko ta ugotovitev predstavljala izhodišče za povečanje uspešnosti manj uspešnih podjetij.

Namen raziskave je ugotoviti, ali so dobre izjave o poslanstvu in viziji pomembni dejavniki uspešnosti podjetja in obratno, proučiti možnosti vpliva slabega poznavanja in pojavljanje nejasnosti pri postavljanju in razlikovanju poslanstva in vizije podjetja na njegov neuspeh.

Cilji raziskave so:

- na osnovi analize letnih poročil organizacij ugotoviti, koliko je takšnih, ki vsebujejo zapisano izjavo o poslanstvu in viziji,
- na osnovi opredeljenih kriterijev ugotoviti, kakšne so izjave o viziji in poslanstvu organizacij,
- opredeliti možne razlike med izjavami vizij in poslanstev uspešnih in neuspešnih organizacij,

- opredeliti podobnosti med izjavami poslanstev in vizij uspešnih podjetij ter med izjavami poslanstev in vizij neuspešnih podjetij,
- ugotoviti, ali dobra izjava o poslanstvu in viziji vpliva na uspeh podjetja,
- ugotoviti, ali slabo postavljanje izjave o poslanstvu in viziji vpliva na neuspeh podjetja.

1.3 Predpostavke in omejitve

V opravljeni raziskavi predpostavljam, da:

- imajo vsa uspešna podjetja letna poročila,
- imajo tudi nekatera neuspešna podjetja letna poročila,
- imajo podjetja v letnem poročilu zapisano vizijo in poslanstvo,
- nimajo vsa podjetja potrebnega znanja za razumevanje in snovanje poslanstev in vizij.

Omejitve opravljene raziskave so:

- omejila se bom na dva ekstrema podjetij, in sicer na najuspešnejša in neuspešna velika podjetja v Sloveniji (po čistem dobičku oziroma izgubi v letu 2003),
- omejila se bom na velika slovenska podjetja,
- pri omenjenih podjetjih se bom omejila na tista, ki bodo imela na razpolago letna poročila,
- obravnavala bom le v letnih poročilih zapisane izjave o poslanstvu in viziji podjetij.

2 POSLANSTVO IN VIZIJA

Avtorji podajajo v literaturi različne definicije in opredelitve poslanstva in vizije, vendar se vsi strinjajo z njunim ključnim pomenom za organizacijo, predvsem na področju strateškega managementa. Rarick in Vitton sta zasledila, da imajo organizacije s formaliziranimi izjavama o poslanstvu in viziji, dvakrat večjo donosnost glede na tiste, ki te nimajo (David 2005, 55).

Poslanstvo je okvir programov organizacije in prevladujoče označuje njene dejavnosti. Poslanstvo torej opredeljuje, kaj organizacija počne, vizija pa je tista, ki določa, kam želi organizacija s svojim početjem priti. Vizija je privlačna in uresničljiva podoba prihodnosti, poslanstvo pa je predstavljeno kot razlog obstoja podjetja. Tako je vizija, kot formaliziran odraz interesov vplivnih udeležencev, ena od stalnic v delovanju in usmeritvah uspešnih organizacij.

2.1 Opredelitev poslanstva

V literaturi je mnogo avtorjev in strokovnjakov, ki različno definirajo poslanstvo. Obstaja množica opredelitev o tem, kaj poslanstvo je, čemu služi v organizaciji in izven nje, katere so njegove sestavine idr.

Drucker na primer pravi, da je vprašanje »Kaj je naše poslovanje?« sinonim vprašanja »Kaj je naše poslanstvo?« (Biloslavo in Tavčar, v pripravi). Na tak način mnogo avtorjev opredeljuje poslanstvo kot razlog obstoja podjetja. Tako postane poslanstvo temelj za postavitev strategij – dejavnosti, sredstev in urejenosti organizacije. Za podjetje je najpomembnejše vedeti, zakaj sploh obstaja in čemu služi.

Izjava o poslanstvu dolgoročno opredeljuje razlog obstoja podjetja, razlog njegovega delovanja v okviru tržišča, poleg tega pa odraža tudi njegove vrednote. Poslanstvo usmerja delovanje organizacije in vpliva na delo zaposlenih. V pomoč jim je pri usmerjanju delovanja, vpliva na filozofijo podjetja in ustvarja občutek pripadnosti med sodelavci.

Če strnjeno obnovimo različne definicije in poiščemo njihove skupne elemente, lahko poslanstvo opredelimo kot: *razlog obstoja organizacije, ki usmerja organizacijo pri njenem delovanju in služi kot temelj za postavitev ciljev in strategij.*

Razlog obstoja organizacije najlažje določimo s pomočjo nekaterih vprašanj, na katere moramo odgovoriti. Nekatera izmed teh so: Zakaj organizacija obstaja? Kako uresničuje razlog za svoj obstoj? Katerim udeležencem služi? Katere interese zadovoljuje? Kako zadovoljuje te interese? Katere so njene vrednote? In še mnogo drugih.

Poslanstvo je dolgoročni temelj delovanja podjetja, vendar se z leti lahko spreminja. Nekatera poslanstva lahko ostanejo nespremenjena vrsto desetletij, druga pa se lahko preoblikujejo vsakih nekaj let. Vsekakor pa je zelo pomembno in koristno imeti poslanstvo in o njem poglobljeno razmišljati.

2.2 Namen poslanstva

Omenila sem že, da je izjava o poslanstvu za podjetje in njegovo dobro delovanje zelo pomembna. Kaj pa je pravzaprav namen poslanstva?

»Glavna naloga izjave o poslanstvu je *razjasniti*, kaj organizacija počne, s čim in kako se ukvarja. Z njo torej pojasni svojo temeljno nalogo« (Lešnik 2003, 181).

Izjava o poslanstvu organizacije mora biti na razpolago vsem udeležencem organizacije. Vsebovati in opredeliti mora posebne značilnosti organizacije. Ločiti mora organizacijo od drugih, ki opravljajo sorodno dejavnost, ter tako ustvariti edinstveno podobo organizacije. Izjava o poslanstvu ima, ob podajanju splošne usmerjenosti za strateško načrtovanje, specifičen pomen pri opredeljevanju strategij programov in narave poslovanja. Poleg tega pa izjava o poslanstvu določa tudi velikost organizacije, razdelitev porabe sredstev in odpira nove priložnosti.

2.2.1 Zakaj naj bi organizacije imele poslanstvo?

Prisotnost poslanstva je za organizacijo pomembna iz različnih vzrokov, ki za organizacijo predstavljajo večinoma prednosti. Izjava o poslanstvu predvsem usmerja zaposlene tako, da lahko skupaj ustvarijo učinkovito in uspešno organizacijo. Poleg tega je v veliko pomoč pri pomembnih odločitvah, saj pomaga vodstvu ostati na »pravi poti«. Izjava o poslanstvu je tudi sporočilo o strateških usmeritvah organizacije. Ob vsem tem jih ne prestando opominja na bistvo njihovega dela in obstoja organizacije. Pri usmeritvah na zunanje udeležence pa je lahko dobro orodje trženja organizacije.

V organizaciji je pomembno imeti izjavo o poslanstvu, ker ta služi (Walcoff 1999, 93; Steiner 1997, 156; David 2005, 56; Abrahams 1999, 8, 14; Lešnik 2003, 183):

1. pri opredelitvi ciljev in namenov organizacije,
2. za utemeljitev organizacijske klime,
3. pri zaposlenih ustvariti občutek pripadnosti do organizacije,
4. pri olajšanju prenosa ciljev v delovno strukturo,
5. za določitev temeljev in standardov porabe sredstev,
6. pri usmerjanju delovanja organizacije,
7. kot pomoč pri sprejemanju pomembnih odločitev ter
8. pri navdihovanju in motiviranju zaposlenih.

Vsaka organizacija, ne glede na velikost, potrebuje izjavo o poslanstvu kot usmeritev, ki pomaga zaposlenim, odjemalcem in lastnikom vedeti zakaj ta obstaja in kam je usmerjena. Izjava o poslanstvu je organizaciji v pomoč pri odločanju, motiviranju, olajšanju komunikacije, povezovanju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev in pri izgradnji organizacijske enotnosti. Poleg tega organizaciji služi pri opredeljevanju jasne in jedrnate izjave o prihodnosti organizacije za zaposlene.

2.3 Oblikovanje izjave o poslanstvu

V literaturi se ne srečujemo s standardi pri oblikovanju poslanstva. Izjave o poslanstvu so odvisne predvsem od vrednot top managementa.

Pri oblikovanju poslanstva je pomembno tudi vprašanje »Komu je poslanstvo namenjeno?«. Vedeti moramo, ali je namenjeno zaposlenim, javnosti, lastnikom ali drugim udeležencem. Nekatera podjetja namenjajo poslanstvo širši skupini udeležencev, spet druga le določenim skupinam, nekatera imajo celo različna poslanstva za različne udeležence. Izbira ciljnega občinstva vpliva tako na vsebino kot na dolžino in zgradbo izjave o poslanstvu. Za nekatera podjetja je dovolj le stavek, druga napišejo dolgo dokumentacijo o poslanstvu. Nekatera podjetja izjavo o poslanstvu še dodatno razširijo z izjavo o viziji, s cilji, s strategijami, z vrednotami idr. V poslanstvu so običajno določeni tudi okviri programov podjetja. Pri tem je dobro, da ti programi obetajo visoko konkurenčnost podjetja in privlačnost tržišča.

Večinoma so izjave o poslanstvu napisane na dokaj abstrakten način. Nedoločnost ima pri tem tudi svoje prednosti. Tovrstne izjave so podane predvsem z namenom motiviranja, podajanja glavnih smernic, imidža, značaja in filozofije potrebne za vodenje organizacije. Preveč podrobno zapisano poslanstvo je zato lahko kontraproduktivno in običajno tudi zmanjša ter ovira kreativnost in inovativnost zaposlenih. Koliko podrobno zapisati poslanstvo je odvisno od osebnega občutka in poznavanja organizacije.

Pomemben je tudi časovni okvir poslanstva. Dandanes je izjava o poslanstvu vedno bolj strateško usmerjena in podaja smernice za 10-15 let vnaprej. Nekaterе organizacije se vseeno odločajo za krajše časovno obdobje, kar je povezano predvsem z negotovostjo zunanjega okolja.

2.3.1 *Kakšna mora biti dobra izjava o poslanstvu?*

Praviloma naj bi bila izjava o poslanstvu edinstvena, tako kot podjetje samo. Zaradi tega naj ne bi našli niti dveh identičnih izjav o poslanstvu.

Kot pravi Lešnik (2003, 185): »Dobra izjava o poslanstvu naj bi bila preprosta, pa vendar močna in navdihujoča. Lahko obsega poved ali dve ali pa cel list papirja. Za dobro izjavo o poslanstvu je bolj kot sam obseg ključno, da izraža poglede vseh v organizaciji.«

»Na splošno naj bi bila dobra izjava o poslanstvu sestavljena tako, da bo: motivirala tiste, ki so povezani z organizacijo, prepričljiva, razumljiva, uresničljiva, uporabljala proaktivne glagole, ki opisujejo početje organizacije, brez žargona, tujk, napihnjenih izrazov in drugih »baročnih okraskov«, dovolj jedrnata, da bi jo vsak, ki je povezan z organizacijo lahko brez težav ponovil ali povzel« (Lešnik 2003, 205).

Na podlagi šestih zakonov, ki jih je podal Gast, je bilo sestavljeno orodje za presojanje kakovosti izjave o poslanstvu, imenovano *Gastova lestvica* (O'Hallaron

1999, 29). Za vsak zakon določimo številko med 0 in 1, s čimer lahko dosežemo maksimalen rezultat 6. Če se izjava o poslanstvu popolnoma ujema z zakonom, ji določimo številko 1, če pa se sploh ne ujema, ji določimo številko 0. Ostalim stopnjam ujemanja z zakonom določimo dvomestno decimalno številko med 0 in 1. Na koncu določene številke seštejemo. Vsaka od ocen ima enako težo pri presojanju kakovosti izjave o poslanstvu.

Zakoni, ki jih O'Hallaron uporablja v Gastovi lestvici, navajajo, da mora podjetje (O'Hallaron 1999, 10):

1. »proizvesti zadovoljivo udobje ali storitev in neprestano izboljševati večšine za zadovoljitev potreb,
2. povečati premoženje ali kakovost življenja družbe preko ekonomske uporabe dela in kapitala,
3. zagotoviti priložnosti za produktivno zaposlovanje ljudi,
4. zagotoviti priložnosti za zadovoljitev normalnih poklicnih želja,
5. zagotoviti pravično plačilo za delo,
6. zagotoviti pravično donosnost kapitala«.

Pri ocenjevanju ustreznosti in kakovosti izjave o poslanstvu moramo biti previdni in preudarni. Zato obstajajo, poleg zgoraj omenjene Gastove lestvice, še nekateri drugi kriteriji za ocenjevanje ustreznosti izjave o poslanstvu, med katerimi najdemo: izvirnost, omenjanje ciljev ali sredstev, vpletenost okolja, željo po uresničevanju zapisanega, jedrnatost, odsotnost olepševanja, prioritete, odnos do podobnih organizacij idr.

»Učinkovita izjava o poslanstvu naj bi torej razumljivo in jedrnato izrazila cilje organizacije na način, ki vzbudi občutek pripadnosti in predanosti organizaciji ter hkrati navdihuje zaposlene k razvoju in entuziazmu« (Lešnik 2003, 205).

2.3.2 Proces oblikovanja izjave o poslanstvu

Praviloma je dobro imeti izjavo o poslanstvu pred snovanjem in implementiranjem strategij. Eden od uporabljenih načinov razvijanja izjave o poslanstvu je ta, da izberemo več člankov o izjavah o poslanstvu in jih damo v branje managerjem. Nato naj tudi managerji pripravijo izjavo o poslanstvu organizacije. Za tem naj skupina top managerjev sestavi dokument o poslanstvu in ga razdeli vsem managerjem organizacije. Nato naj sledijo spremembe, dodatki in popravki ter sestanek za revizijo dokumenta. V nekaterih organizacijah se v tem procesu uporablja razpravljalne skupine managerjev, v drugih pa pomoč zunanjega sodelavca, strokovnjaka pri postavljanju poslanstva.

Walcoff (1999, 85) meni, da »mora izjava o poslanstvu odgovarjati na naslednjih pet vprašanj z namenom opisa vrste poslovanja organizacije:

1. Kdo bodo moji odjemalci in kaj bom prodajal v naslednjih desetih letih?

2. Kakšno vrednost ali korist bodo moji odjemalci pridobili od mojih proizvodov in storitev v naslednjih desetih letih?
3. Katere posebne ali edinstvene značilnosti mojih proizvodov in storitev me oddaljijo od konkurence v naslednjih desetih letih?
4. Katere pomembne tržne strategije moram uporabiti na trgu in prodati moje proizvode in storitve v naslednjih desetih letih?
5. Katere so moje obveze do odjemalcev, zaposlenih in lastnikov v naslednjih desetih letih?«

Ko oblikujemo izjavo o poslanstvu, so nam odgovori na podanih pet vprašanj lahko v veliko pomoč. Odgovori na ta vprašanja, ki jih bomo zapisali v poslanstvu, bodo pomembni pri usmeritvah podjetja. Poleg teh lahko namenimo pozornost še nekaterim drugim vprašanjem, kot so na primer: Kdo smo kot organizacija? Kaj počnemo? Za koga in zakaj to počnemo? V čem smo najboljši? Kaj bi lahko izboljšali? Katere so naše ključne zmožnosti? in še vrsto drugih.

Drug način procesa oblikovanja poslanstva je *korak za korakom metoda* pisanja izjave o poslanstvu (Abrahams 1999, 43-44). Ta postavlja pet zaporednih korakov in sicer:

1. korak: odločitev o tem, kdo bo pisal izjavo o poslanstvu,
2. korak: dogovor o tem, kdaj naj bo izjava zapisana,
3. korak: določitev ciljnega občinstva,
4. korak: odločitev o primerni vrsti jezika,
5. korak: privzeti obliko.

Obe omenjeni metodi lahko uporabimo hkrati, saj prva metoda obravnava predvsem vsebinski vidik izjave poslanstva, druga pa okvire in obliko izjave o poslanstvu.

Vsekakor se uporablja še več drugih metod, vendar se mi zdi kombinacija omenjenih dveh kar dobra.

2.3.3 Kdo oblikuje izjavo o poslanstvu

V proces oblikovanja izjave o poslanstvu je pomembno vplesti toliko managerjev organizacije, kolikor je mogoče, saj s tem postanejo vezani na organizacijo. Top management napiše poslanstvo na osnovi pomembnih informacij, ki mu jih posredujejo ostali managerji. Seveda pa se poslanstvo ne oblikuje vedno na tak način. Praktično so poslanstva oblikovana na različne načine, vendar je top management vedno neposredno in globoko vpleten v proces. V večjih organizacijah je proces oblikovanja poslanstva postopen, z večjim sodelovanjem top managementa. Lahko pa se vodstvo odloči tako, da samo oblikuje poslanstvo, brez kakršnegakoli posveta z drugimi v organizaciji, vendar je to običajno za manjše organizacije.

2.4 Sestavine poslanstva

Izjave o poslanstvu se razlikujejo po dolžini, vsebini, obliki in specifičnosti. Nekateri strokovnjaki strateškega managementa, med katerimi tudi David (2005,63), podajajo devet značilnosti ali komponent poslanstva: odjemalce organizacije, proizvode in storitve, trge, tehnologije, skrb za preživetje, rast in dobičkonosnost, filozofijo, samopredstavo, skrb za javni imidž, skrb za zaposlene. Nekateri drugi strokovnjaki pa zagovarjajo enostavnejše modele (Campbell in Yeung 1991; Klemm *et al.* 1991). Ena od širših definicij izjave o poslanstvu na primer pravi, da primerno specificirana izjava o poslanstvu: [...] »izraža poslovno filozofijo strateških odločevalcev organizacije, vsebuje imidž, ki ga podjetje skuša doseči, izraža samopredstavo podjetja in vsebuje osnovna proizvodna ali storitvena področja podjetja ter primarne potrebe odjemalcev, ki jih bo podjetje skušalo zadovoljiti« (Pearce in Robinson 1994, 31). V obratni smeri Hitt *et al.* (2002) ter Thompson in Strickland (1996) ponujajo bolj restriktivne poglede. Medtem ko prvi opisuje poslanstvo enostavno kot »izjavo edinstvenih namenov podjetja in razlog njegovega delovanja na področju proizvodov in tržišča« (Hitt *et al.* 2002, 25), druga trdita, da poslanstvo »definira poslovanje podjetja in določa jasno namero, ki jo podjetje skuša izpolniti za svoje odjemalce« (Thompson in Strickland 1996, 4).

Seveda so lahko prisotne tudi druge sestavine, ki odgovarjajo na vprašanja, ki se porajajo pri procesu oblikovanja poslanstva. Nekateri strokovnjaki so pri opredeljevanju sestavin uspešnega poslanstva še bolj podrobni. Tako tudi Pearce in David naštevata nekaj ključnih elementov poslanstva, kot so zgoraj naštetih, z izjemo skrbi za zaposlene, ki je ne omenjata (Lešnik 2003, 207).

Obstajajo različna mnenja o sestavinah poslanstva, vendar strokovnjaki bolj ali manj soglašajo z naslednjimi elementi: strateški nameni organizacije, temeljna filozofija delovanja (uporabniki, potrebe, želje, zadovoljstvo), kritični dejavniki za doseg uspeha, temeljni dosežki, razlikovanje organizacije, vloga posameznih skupin udeležencev ter tržna usmerjenost.

Najpogostejši elementi izjav o poslanstvu, ki jih srečamo v praksi, pa so (Lešnik 2003, 209-211):

1. osredotočenje na uporabnika,
2. opredelitev izdelkov ali storitev organizacije,
3. filozofija organizacije,
4. območje, ki ga pokriva organizacija,
5. skrb za zaposlene,
6. zelena vodilna vloga,
7. ustanovitelji in vlagatelji,
8. novosti,
9. kakovost,
10. dodana vrednost,

11. odgovornosti do okolja in družbe,
12. partnerji.

Lahko opazimo, da najpogostejši elementi izjave o poslanstvu v praksi številčno presegajo najpomembnejše sestavine, ki jih podajo strokovnjaki, vendar moramo biti pri tem pozorni. V praksi se seveda ne pojavijo vsi omenjeni elementi v posamezni izjavi o poslanstvu. Večina izjav o poslanstvu vsebuje le del teh. Tudi ni nujno, da so vsi ti elementi v vseh okoliščinah enako učinkoviti. Kot pravi Lešnik (2003, 213): »[z]di se, da se zelenemu vplivu na organizacijo najbolj približajo izjave, ki vsebujejo merljive cilje, opredeljujejo enkratno identiteto organizacije in izražajo njeno zavezanost primernemu odnosu do vseh pomembnih skupin in ljudi.«

Še enkrat naj povem, da različna priporočila o oblikovanju in sestavinah izjave o poslanstvu ne veljajo za vse vrste organizacij enako.

2.5 Opredelitev vizije

Prav tako kot za poslanstvo, tudi za vizijo velja, da zanjo obstaja množica različnih opredelitev raznih avtorjev in strokovnjakov. Med njimi je prisotna tudi naslednja: »Vizija je konkretna podoba bodočnosti, dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva, in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost« (Boston Consulting Group v Hinterhuber 1996, 83-84). Vsekakor predstavlja vizija dolgoročno in trajno usmeritev organizacije, ki naj jo v organizaciji osvoji pretežni del udeležencev.

Nekateri drugi strokovnjaki nekoliko drugače opredeljujejo vizijo in sicer kot idealno stanje obstoja v prihodnosti, ki navdihuje in povečuje konkurenčnost organizacije. Poleg tega pravijo, da vizija ustvarja kontekst za proces načrtovanja prihodnosti organizacije. Praktično gre za prihodnost organizacije, iz katere izvirajo njeni smotri in temeljni cilji. Poleg tega mora biti vizija časovno omejena. Nekateri strokovnjaki menijo, da je morda tudi dobro, če je izjava o viziji precej drzna in skorajda nerealistična. Vizijo mora voditi predvsem nekaj zelenega, bolj kot nekaj mogočega, saj bo to kreativne in inovativne time privlačilo k temu, da poskusijo doseči nekaj skorajda nedosegljivega in nemogočega. Drugi pa menijo, da neuresničljiva vizija ne sproži ustvarjalne napetosti, ki vodi k iskanju in udejanjanju inovativnih idej in rešitev. Osebnostno menim, da je realno gledanje prihodnosti pomembna sestavina vizije, vendar malenkostna prisotnost sanj in bližanje k nedosegljivosti izziva predvsem za izjemno inovativne, ustvarjalne in ambiciozne zaposlene v organizaciji.

Lahko rečemo tudi, da gre pri izjavi o viziji za, z nekaj besedami opisane in orisane, »sanje« organizacije. Z drugega vidika jo lahko opredelimo kot vsota interesov vplivnih udeležencev.

Na najbolj strnjen način lahko opredelimo vizijo kot *zeleno stanje organizacije v odmaknjeni prihodnosti*.

Skupaj s poslanstvom je priprava izjave o viziji ena od prvih nalog managerjev pri nastanku organizacije.

2.6 Namen vizije

Namen izjave o viziji je motivirati ljudi in jih pritegniti k pozitivnemu delovanju, s kratkim opisom o tem, kam želi organizacija priti in kaj želi postati. Poleg tega, kot pravi Tavčar (2005, 151), »vizija pomaga organizaciji, da se nenehno uči in izboljšuje. Vizija daje organizaciji skupno usmeritev. Vizija ima simbolni pomen, posreduje podobo organizacije, ki privlači sposobne ljudi; vizija ima vzgojne lastnosti: olajšuje pozicioniranje sodelavcev, povezovanje, usklajevanje; vizija sprošča energije, ker spodbuja ustvarjalno podjetniško vedenje«.

2.6.1 Zakaj naj bi organizacije imele vizijo?

Veliko je razlogov za to, da bi organizacije imele vizijo. Nekateri izmed teh so (Cowley in Domb 1997, 66-76):

- pri procesu oblikovanja izjave o viziji gre pravzaprav za timsko vzdušje pri povečevanju dejavnosti,
- vizija predstavlja delno izjavo želene prihodnosti s strani udeležencev v organizaciji. Je bistveni korak v oblikovanju povezanosti namenov,
- vizija olajša določanje strateških prioritet za organizacijo in razvoj specifičnih planov za njeno realizacijo,
- vizija ustvarja kontekst smotrov in ciljev tako, da je njihova povezanost jasna za celotno organizacijo.

Poleg tega je dobra vizija običajno zelo cenjena s strani večine članov organizacije, saj jim daje občutek enakovrednega sodelovanja pri načrtovanju prihodnosti organizacije.

Strokovnjaki podajajo veliko argumentov in razlogov, zakaj naj bi organizacije imele vizijo. Med najpomembnejšimi so, da vizija (Biloslavo in Tavčar, v pripravi; Lešnik 2003, 253-259):

- usmerja delovanje in odločanje v organizaciji,
- tvori vez med sedanostjo in prihodnostjo,
- je temelj za strateško načrtovanje in določanje ciljev,
- daje energijo zaposlenim in v njih ustvari občutek predanosti in pripadnosti,
- osmišlja in koordinira delo zaposlenih,
- utemeljuje standarde odličnosti,
- predstavlja izziv obstoječemu stanju v organizaciji,
- postavlja standarde kakovosti.

2.7 Oblikovanje izjave o viziji

Pri oblikovanju izjave o viziji je pomembno vedeti, da ima ta lahko kvalitativni in kvantitativni vidik. Kvalitativni vidik predstavlja organizacijo, kot jo vidijo udeleženci, in vizijo udeležencev o bodočnosti organizacije. Kvantitativni vidik pa vsebuje najpomembnejše smotre, za katere si zaposleni prizadevajo. Oba vidika sta povezana kot nedeljiva celota. Dobro je tudi vedeti, da se izjava o viziji, ne glede na to, da opisuje želeno stanje v prihodnosti, običajno piše v sedanjiku.

2.7.1 Kakšna mora biti dobra izjava o viziji?

Strnjeno povedano je dobra vizija *enostavna, smiselna, spodbudna in izzivalna*. Poleg tega je tudi temeljno sredstvo pri obvladovanju kompleksnosti organizacije.

Tavčar (2005, 151) pravi: »Dobra vizija je odprta – naravnana v iskanje in razumevanje drugačnih stališč, presojanje s stališča drugih, v aktivno poslušanje v stikih z udeleženci, v pridobivanje informacij tudi izven obsega strokovnjakov, v izobraževanje in usposabljanje, v negovanje odnosov z ustvarjalnimi ljudmi.«

Lastnost dobre vizije je tudi ta, da jo zaposleni in drugi udeleženci organizacije običajno hitro in prostovoljno osvojijo in vzamejo za svojo. To je pomembno zato, ker postane zanje vizija temeljna usmeritev delovanja. Pomembno je, da vizijo osvojijo vsi udeleženci v organizaciji, ne le lastniki in top management. S skupnim in usklajenim delom bodo udeleženci kot celota veliko lažje prispevali k uspehu organizacije. »Dobra vizija zraste med pomembnimi udeleženci, ki verjamejo vanjo in se zanjo zavzemajo« (Tavčar 2005, 149). Vemo pa, da je v organizaciji vsak posameznik pomemben del celote.

Pri postavljanju izjave o viziji je pomembno, da se organizacija osredotoči tudi na svoj razvoj ter razvoj svojih sodelavcev, ne le na želene končne rezultate. Bistveno je, da zaposleni sprejmejo vabilo k sodelovanju pri opredeljevanju izjave o viziji, kot pozitivno spodbudo in vanjo vstopijo pripravljeni in prostovoljno.

»Vizija motivira, če je izzivalna, jasna, atraktivna, prepojena z vrednotami ter usmerjena na potrebe vplivnih udeležencev organizacije« (Biloslavo in Tavčar, v pripravi).

Dobra vizija mora imeti v ozadju realno trenutno stanje organizacije. Le tako se lahko dobro usmeri v prihodnost. Na ta način se bo s časom tudi lažje opazilo razlike in napredovanja na poti proti dosegu vizije. V procesu oblikovanja izjave o viziji vodstvo, skupaj z zaposlenimi, identificira tudi določene probleme, z razrešitvijo katerih bo organizacija napredovala. Poleg tega je tudi pomembno, da vsi udeleženci organizacije vidijo v viziji sebe in svoje interese. V končni fazi mora vizija tudi navdihovati ljudi pri delovanju z namenom njene realizacije.

»Brez osnovne vizije so razvojne usmeritve organizacije nejasne, neurejene in neuskklajene ter tako neučinkovite. V njih prevladuje neustvarjalen kaos, ki požira veliko energije in sredstev že za sam obstoj organizacije« (Mayer 1994, 19).

Pri postavljanju dobre izjave o viziji je pomembno, da ta upošteva edinstvenost organizacije in temelji na njeni lastni stvarnosti. Vsaka organizacija mora sama postaviti lastno vizijo, ne pa je prevzeti ali prepisati od druge organizacije, ki se ukvarja s sorodno dejavnostjo.

Pri presojanju primernosti izjave o viziji lahko uporabimo nekatera merila, s katerimi lahko ocenimo ali je vizija dobra ali ne. Med temi je pomembno, da je vizija predstavljena na jedrnat in enostaven način, kar predstavlja jasnost pri njenem razumevanju. Poudarek mora biti tudi na usklajenosti vrednot posameznika in organizacije. Vsekakor sta potrebni smiselnost in izvedljivost vizije. Vsebovati mora sporočilno moč: biti mora domiselna, zgovorna in komunikativna. Pomembni sta tudi časovna opredeljenost in fleksibilnost.

2.7.2 Proces oblikovanja izjave o viziji

V literaturi je prisotnih mnogo različnih načinov oblikovanja izjave o viziji, prav tako kot je to veljalo pri poslanstvu. Organizacija se mora sama odločiti, katerim modelom bo sledila pri procesu oblikovanja vizije. Odvisno je od vrste organizacije, velikosti, časa, ki ga ima na razpolago ter od njenih vrednot in vodstva. Predstavila bom nekatere od možnih metod, ki so se mi zdele zanimive in za katere sem presodila, da so lahko v veliko pomoč pri oblikovanju vizije.

Med najenostavnejšimi najdemo metodo, ki jo navajata Cowley in Domb (1997, 68-69). Ta je sestavljena iz dveh preprostih korakov. V prvem koraku razvijemo vprašanje o viziji. To vprašanje naj bi privabilo udeležence k podajanju katerega koli mnenja in mišljenja o njihovi idealni prihodnosti za organizacijo. V drugem koraku pa je prisotna »možganska nevihta« pri iskanju odgovora na postavljeno vprašanje v prvem koraku. Odgovore pri tem zapišemo in razdelimo med udeležence, ki zraven, po asociacijah, dodajajo še druge odgovore. V končni fazi v nekakšnem diagramu sorodnosti oblikujemo vizijo.

Snovanje vizije lahko tudi razumemo kot rezultat intuitivnega in racionalnega procesa, saj prevelika prisotnost racionalnega razmišljanja pri opredeljevanju elementov otežuje snovanje vizije. Zato so potrebne tudi domišljija, ustvarjalnost in intuicija. Ker je težko voditi intuicijo, ustvarjalnost in domišljijo sta Biloslavo in Tavčar (v pripravi) navedla le procesni model formaliziranega snovanja vizije, ki je sestavljen iz naslednjih sedmih korakov:

1. korak: analiza vplivnih udeležencev in njihov interesov;
2. korak: SWOT analiza organizacije;
3. korak: udeleženci zapišejo svoje zamisli o prihodnosti organizacije;

4. korak: razprave v skupinah in oblikovanje različnih inačic vizije;
5. korak: izbor, po mnenju udeležencev, najprimernejše inačice vizije in njeno končno oblikovanje v vizijo organizacije;
6. korak: pridobitev večinskega konsenza za oblikovano vizijo med udeleženci procesa;
7. korak: uveljavljanje vizije v organizaciji.

Ta metoda vsebuje več korakov kot prejšnja, vendar se časovno ne razlikuje dosti.

Lansdell (2002, 95-101) ima nekoliko drugačen model procesa oblikovanja vizije. Poleg samega oblikovanja vsebuje njegova metoda tudi način komuniciranja vizije. Model je sestavljen iz naslednjih (strnjeno predstavljenih) desetih korakov:

1. določitev udeležencev, ki bodo prisotni pri oblikovanju vizije,
2. določiti kje smo sedaj,
3. določiti možne usmerjenosti organizacije,
4. izbira vizije,
5. odločitev o strategiji komuniciranja,
6. zagotoviti, da je vedenje managementa dosledno,
7. določiti mehanizem povratne informacije,
8. razdelitev sredstev, potrebnih za realizacijo vizije,
9. nagraditi obnašanje, ki je dosledno z vizijo,
10. periodičen pregled o tem, ali je vizija še vedno prava.

Menim, da je ta model uporaben predvsem pri oblikovanju strategij za komuniciranje postavljene izjave o viziji.

Pri procesu oblikovanja vizije, ne glede na to, kateri model smo izbrali, lahko uporabimo tudi naslednja priporočila (Lešnik 2003, 273-275):

- izjava o viziji naj bo kar se da podrobna, hkrati pa naj dopušča široko paleto možnosti,
- naj bo uresničljiva in izvedljiva,
- pomembno je jasno razlikovanje med vizijo in poslanstvom,
- pri oblikovanju vizije naj bodo prisotni vsi udeleženci organizacije,
- vizija naj vsebuje različne plati delovanja organizacije,
- organizacija naj presodi, kateri poudarki vizije so najpomembnejši za ustvarjanje njene pozitivne javne podobe,
- pri oblikovanju vizije je dobro prepoznati probleme in določiti strategije za njihovo razreševanje,
- izjava o viziji naj zaživi, saj lahko samo učinkovito uporabljena vizija sproži spremembe.

2.7.3 Kdo oblikuje vizijo

Glavna odgovornost managementa organizacije, ne glede na njeno velikost, je postavitev smernic prihodnosti organizacije. Začetno delo pri procesu oblikovanja izjave o viziji zato običajno opravlja managerski tim oziroma top management. Smiselno je tudi, da so v kontekstu vizije vključeni v razpravo vsi zaposleni, saj njeno najgloblje sprejemanje temelji na dejavnem sodelovanju v procesu njenega ustvarjanja. »Če se ljudje čutijo »soavtorje« vizije, jo lažje vzamejo za svojo: le tako lahko organizacija zagotovi občutek lastništva vizije med svojimi ljudmi« (Lešnik 2003, 277).

Poleg zaposlenih je pri procesu oblikovanja vizije koristno vplesti tudi mnenje uporabnikov, predstavnikov skupnosti in drugih zunaj organizacije.

Vodstvo naj vodi proces oblikovanja vizije in prispeva zamisli za navdihujočo prihodnost organizacije. Njegova naloga je analizirati trenutno stanje organizacije in določiti smernice za njen prihodnji razvoj. »Le vizija, ki jo predstavi vodstvo in jo potem sooblikujejo vsi člani organizacije, bo res lahko postala skupna vizija« (Lešnik 2003, 279).

2.8 Sestavine vizije

Bistveni sestavini vizije po Collinsu in Porrasu (1996, 67-78) sta temeljna zamisel in videnje prihodnosti. Temeljna zamisel obsega ključne vrednote in temeljni namen organizacije ter temeljno zamisel o vsebinskem vodilu organizacije. Pri videnju prihodnosti je pomembno, da ta v prepričljivi obliki vsebuje vizionarske smotre organizacije. Temeljna zamisel zadeva predvsem vsebinsko naravnost, videnje prihodnosti pa je konkretnije in udejanja vsebinsko naravnost v smotre organizacije. Ti dve sestavini povezujejo s filozofijo Daljnega vzhoda, pri čemer je »yin« temeljna zamisel, ki izhaja iz preteklosti (dejavnostna sestavina), »yang« pa videnje prihodnosti (vedenjska sestavina).

Izjava o viziji mora upoštevati in izražati edinstvenost organizacije. Za doseg tega pa si podjetja pri opredeljevanju in postavljanju izjave o viziji lahko pomagajo z nekaterimi merili. Vizija naj predstavlja zelene cilje in stanje organizacije. Pri tem je pomembno, da je izjava primerna organizaciji in njeni trenutni stvarnosti. Obenem mora biti uresničljiva, cilji morajo biti torej dosegljivi, smiselni in izvedljivi. Po drugi strani pa morajo biti dovolj visoko postavljeni, da motivirajo, navdihujejo in predstavljajo izziv. Pomembno je tudi, da je izjava o viziji konkretna, jasna, enostavno razumljiva in kar se da jedrnata. Vsebovati mora tudi časovno opredelitev, saj je pomembno vedeti, v kolikšen času želi organizacija doseči vizijo. V današnjem času je pomembna tudi fleksibilnost, saj je le fleksibilna vizija lahko primerna hitrim spremembam v okolju. Vizija mora nagovarjati zaposlene, kako naj delujejo, da bodo dosegli vizijo in tudi uporabnike, tako da jim pove, kaj jim organizacija želi nuditi. Pomembna je sporočilna moč izjave o viziji, zato naj bo domiselna, zgovorna in komunikativna.

Izjava o viziji naj bo usmerjena k za organizacijo pomembnim rečem. Sovpada naj z vrednotami in poslanstvom organizacije, saj so vsi trije sestavni deli temeljne politike organizacije. Pri tem je pomembno razlikovanje med poslanstvom in vizijo; oboje mora biti jasno opredeljeno in razmejeno (Lešnik 2003, 273-275).

2.9 Razlike med poslanstvom in vizijo

Večina podjetij oblikuje tako izjavo o poslanstvu kot o viziji. Razlika med njima je v tem, da izjava o poslanstvu odgovarja na vprašanje »Zakaj organizacija obstaja?«, izjava o viziji pa odgovarja na vprašanje »Kam želi organizacija priti?«. Kljub temu lahko v številnih organizacijah opazimo izjemno sorodnost med poslanstvom in vizijo. Pri izjavah o poslanstvu in viziji podjetja mnogokrat vključijo tudi cilje in strategije. V mnogih letnih poročilih obravnavanih podjetij sem zasledila pod naslovom »Poslanstvo in vizija« le cilje ali strateške usmeritve in strategije. Vse to je posledica napačnega razumevanja in nerazlikovanja med poslanstvom in vizijo, cilji in strategijo.

Kot pravi Lešnik (2003, 55), »se poslanstvo in vizija ne razlikujeta le po vsebini, služita tudi drugačnim namenom. Poslanstvo lahko razumemo kot orodje, ki postavi jasne meje in pove, kaj da in kaj ne, kaj je za organizacijo sprejemljivo in kaj ne. Vizija pa navdihuje in motivira«.

Seveda je še veliko drugih razlik med njima. Poslanstvo predstavlja neko vrsto temeljne usmeritve, ki organizaciji pomaga pri odločitvah in za to, da ta ne izgubi »prave poti«. Vizija pa, na podlagi temeljnih usmeritev poslanstva, vodi podjetje dlje, spodbuja zviševanje pričakovanj, potencialov in možnosti, predstavlja izziv za organizacijo.

»Vizija je bolj povezana s cilji, medtem ko je poslanstvo bolj usmeritev, način obnašanja podjetja. Vizija se bolj navezuje na prihodnost, poslanstvo na sedanost in bližnjo prihodnost. Vizija je bolj meglena, poslanstvo jasnejše. Vizija je pogosteje spremenjena. Poslanstvo ostaja nespremenjeno daljši čas« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 92). Vizija predstavlja zeleno bodoče stanje organizacije, ideal, h kateremu organizacija teži, usmeritve in motivacijo za njeno doseg.

»Poslanstvo podjetja vključuje predvsem opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev njegovega razvoja. Z njim podjetje opredeli razloge za svoj obstoj in utemelji prihodnje poslovanje« (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 93). Poleg tega je poslanstvo vez, most med sedanostjo in prihodnostjo. Poslanstvo ustvarja v zaposlenih občutek pripadnosti in predanosti organizaciji. Z njim se zaposleni identificirajo z organizacijo. Tudi zaradi tega je potrebno, da je izjava o poslanstvu jasno in razumljivo opredeljena, tar sprejeta s strani sodelavcev.

Izjave o poslanstvu so običajno zapisane kot sijajni načrti. Ti imajo visok nivo abstraktnosti in lahko nastopijo kot tržni slogani. Poslanstvo običajno tudi opisuje le smeri delovanja organizacije ter trge in odjemalce, vizija pa natančneje opredeljuje, kam

organizacija meri, in sicer znotraj okvira, ki ga opredeljuje poslanstvo. Poslanstvo in vizija se razlikujeta tudi po tem, da se poslanstvo navezuje na razum in vrednote, vizija pa na srce in gonilno moč.

Ne glede na razlike pa sta poslanstvo in vizija tesno povezana; po potrebi se skupaj spreminjata in usklajujeta. »Organizacija, ki ima jasno opredeljene vrednote, poslanstvo in vizijo, z njimi dobi dragoceno orodje za razvijanje strategij za uresničevanje svojih najpomembnejših ciljev« (Lešnik 2003, 55).

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V raziskavi sem opravila vsebinsko ter statistično analizo izjav o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij, kar pomeni, da gre za kvalitativno in kvantitativno raziskavo. »Kvalitativna analiza je ustvarjalen postopek, pri katerem s kategoriziranjem in klasificiranjem enot gradiva oblikujemo pojme, ki jih nato med seboj povežemo in oblikujemo teoretične modele in pojasnitve [...]. Pri kvantitativni analizi surovemu številčnemu podatku ni mogoče pripisati nikakršnega pomena, dokler ni z ostalimi podatki vred analiziran« (Kobeja 2002, 70).

Pri statistični analizi sem skušala ugotoviti, koliko odstotkov uspešnih in neuspešnih podjetij ima v letnem poročilu napisano izjavo o poslanstvu ter o viziji. Nato sem s pomočjo vsebinske analize, na podlagi opredeljenih kriterijev, ocenila, v kolikšni meri izjave o poslanstvu in viziji ustrezajo kriterijem o dobri izjavi o poslanstvu oziroma viziji. Na ta način sem določila odstotke uspešnih in neuspešnih podjetij, ki imajo v letnih poročilih zapisane dobre oziroma slabe izjave o poslanstvu in viziji.

Pri vsebinski analizi sem določila sedem kriterijev za izjave o poslanstvu in sedem kriterijev za izjave o viziji. Pri presojanju ustreznosti izjav kriterijem sem uporabila sedem-stopenjsko Likertovo lestvico. Na ta način sem prišla do kvantitativne analize, saj sem besedne podatke pretvorila v številčne. Nato sem s pomočjo računalniškega programa SPSS 13.0 opravila statistično analizo. Z računalniškim programom Excel sem grafično ponazorila rezultate analize. Dobljene rezultate sem na koncu interpretirala in dobila odgovore na spodaj navedena raziskovalna vprašanja.

Za raziskavo sem uporabila le sekundarne podatke, in sicer seznam uspešnih in neuspešnih velikih slovenskih podjetij (glede na dobiček/izgubo v letu 2003), ki sem ga dobila v iBON, ter letna poročila omenjenih podjetij.

Raziskovalna vprašanja

Z namenom ugotovitve povezanosti dobrega oblikovanja in razumevanja izjav o poslanstvu in viziji z uspehom podjetja sem postavila naslednja raziskovalna vprašanja:

RV 1: Katere podobnosti se pojavljajo v izjavah poslanstva in vizije uspešnih podjetij?

RV 2: Katere podobnosti se pojavljajo v izjavah poslanstva in vizije neuspešnih podjetij?

RV 3: Katere podobnosti srečamo v izjavah o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij?

RV 4: Katere so bistvene razlike med izjavami o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij?

RV 5: Kolikšen odstotek obravnavanih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu in o viziji?

RV 6: Kolikšen odstotek uspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu?

RV 7: Kolikšen odstotek uspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji?

RV 8: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o poslanstvu uspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o poslanstvu?

RV 9: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o viziji uspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o viziji?

RV 10: Kolikšen odstotek neuspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu?

RV 11: Kolikšen odstotek neuspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji?

RV 12: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o poslanstvu?

RV 13: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o viziji neuspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o viziji?

RV 14: Ali dobra izjava o poslanstvu vpliva na uspeh podjetja?

RV 15: Ali dobra izjava o viziji vpliva na uspeh podjetja?

RV 16: Ali slabo postavljena izjava o poslanstvu vpliva na neuspeh podjetja?

RV 17: Ali slabo postavljena izjava o viziji vpliva na neuspeh podjetja?

Načrt vzorčenja

V raziskavi sem uporabila neverjetnostni namenski vzorec, saj sem se odločila za obravnavo najuspešnejših in neuspešnih velikih slovenskih podjetij. Proučevala sem v letnih poročilih, zapisane izjave o poslanstvu in viziji 100 uspešnih in 100 neuspešnih podjetij. Kriterij presojanja uspešnosti podjetij je bil čisti dobiček (oziroma izguba) v letu 2003. Pri vzorcu neuspešnih podjetij sem prvotno pričakovala le tista, ki so poslovala z izgubo, vendar se je izkazalo, da je med 100 neuspešnimi podjetji, 11 podjetij, ki niso poslovala z izgubo, ampak z zelo nizkim dobičkom.

4 VSEBINSKA ANALIZA IZJAV O POSLANSTVU IN VIZIJI SLOVENSКИH PODJETIJ

Za vsebinsko analizo izjav o poslanstvu in viziji zapisanih v letnih poročilih uspešnih in neuspešnih podjetij, sem med množico možnih kriterijev izbrala tiste, za katere sem menila, da so najprimernejši za presojanje o tem, v kolikšni meri je določena izjava dobra. Kriterije sem opredelila tako, da jih lahko posamezen opazovalec oceni. Tako za izjave o poslanstvu kot o viziji sem določila 7 kriterijev. Kriterije sem izbrala med več možnimi kriteriji, ki sem jih našla v literaturi, glede na pomen, ki so jim ga različni avtorji namenjali ter glede na pogostost njihovega pojavljanja v literaturi.

Kriteriji za vsebinsko analizo izjav o poslanstvu

KP 1: Opredeljuje razlog obstoja podjetja: pove, zakaj podjetje obstaja in čemu služi.

KP 2: Opredeljuje osnovne ponudbe podjetja: opredeljuje osnovne proizvode in/ali storitve podjetja.

KP 3: Prepoznanje bistvenih tehnologij in kritičnih dejavnikov uspeha: predstavlja osnovne tehnologije in procese podjetja ter njegove kritične dejavnike uspeha.

KP 4: Govori zaposlenim in uporabnikom: nagovarja zaposlene, kako naj delujejo v podjetju. Poleg tega nagovarja uporabnike, tako da jim pove, kaj jim organizacija nudi.

KP 5: Je razumljiva (dovolj jedrnata, preprosta, brez žargona, tujk ipd): je jasno opredeljena in si jo zlahka zapomnimo.

KP 6: Je edinstvena (velja samo za to organizacijo): upošteva edinstvenost organizacije in se razlikuje od izjav o poslanstvu ostalih organizacij s podobno dejavnostjo.

KP 7: Motivira, je navdihujoča in prepričljiva: udeležencem mora biti razumljivo, kaj želi organizacija s poslanstvom povedati. Motivacijo predstavljajo dejavniki, ki povzročajo in ohranjajo vztrajnost pri aktivnosti, usmerjeni v določene cilje.

Kriteriji za vsebinsko analizo izjav o viziji

KV 1: Predstavlja želene cilje organizacije: daje jasne usmeritve o tem, kam želi organizacija priti in kaj želi doseči.

KV 2: Je uresničljiva; ljudje jo dojemajo kot dosegljivo, smiselno in izvedljivo: ali lahko to vizijo dejansko dosežemo ali ni popolnoma fantazijska.

KV 3: Je časovno opredeljena in fleksibilna: zapisano je, v kolikšnem času želijo uresničiti vizijo. Poleg tega je prilagodljiva spremembam okolja.

KV 4: Govori zaposlenim in uporabnikom: nagovarja zaposlene, kako naj delujejo, da bodo dosegli vizijo. Poleg tega pa nagovarja uporabnike, tako da jim pove, kaj jim organizacija želi nuditi.

KV 5: Je enostavno razumljiva, konkretna, jedrnata: je jasno opredeljena in si jo zlahka zapomnimo.

KV 6: Je edinstvena: upošteva edinstvenost organizacije in se razlikuje od izjav o viziji ostalih organizacij s podobno dejavnostjo.

KV 7: Ljudi motivira, navdihuje in jim predstavlja izziv: udeležencem mora biti razumljivo, kaj želi organizacija z vizijo povedati. Motivacijo predstavljajo dejavniki, ki povzročajo in ohranjajo vztrajnost pri aktivnosti, usmerjeni v določene cilje. Vizija izziva zaposlene, če je dosegljiva, uresničljiva, vendar mora vsebovati tudi dovolj visoko postavljene cilje.

Glede na navedene kriterije sem analizirala posamezne izjave o poslanstvu in viziji in jih nato kategorizirala glede na to, v kolikšni meri izpolnjujejo kriterije. Kriteriji so tako predstavljali osnovo za ocenjevanje obravnavanih izjav. Na podlagi opravljene vsebinske analize je raziskava podala rezultate o tem, v kolikšni meri izjave o poslanstvu in viziji ustrezajo določenim kriterijem. Pri analiziranju izjav glede na določene kriterije sem uporabila Likertov tip lestvice. Na sedemstopenjski lestvici (označeni s števili od 1 do 7) sem za posamezno izjavo določila oceno skladnosti izjave s posamezno trditvijo (kriterijem). Število 1 predstavlja popolno neskladnost, število 7 pa popolno skladnost z določenim kriterijem. Prisotno je tudi nevtralno število (4), za primere izjav, ki jih nisem mogla oceniti ne kot skladne ne kot neskladne s podanim kriterijem. Na koncu sem za vsako izjavo izračunala povprečno vrednost skladnosti s kriteriji in dobila končno oceno izjave.

4.1 Vsebinska analiza izjav o poslanstvu in viziji uspešnih slovenskih podjetij

Vsebinsko analizo sem opravila tudi posebej za uspešna in posebej za neuspešna podjetja. Za vsak kriterij sem analizirala vsebino izjave (tako o poslanstvu kot o viziji) in skušala določiti, kar se da objektivno oceno skladnosti s kriterijem. Tako sem za vsako izjavo dobila sedem vrednosti, iz katerih sem lahko izračunala povprečno vrednost, ki je v končni fazi predstavljala oceno izjave.

S pomočjo računalniškega programa SPSS 13.0 sem analizirala ocene posameznega kriterija pri izjavah o poslanstvu in pri izjavah o viziji. Na tak način sem želela ugotoviti podobnosti, ki se pojavljajo v izjavah o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij. Naj poudarim, da nisem iskala sorodnosti v besednih zvezah, ki se pojavljajo v izjavah. Podobnosti se nanašajo na prisotnosti oziroma poudarek, ki so ga podjetja dala posameznemu kriteriju pri oblikovanju izjav o poslanstvu in viziji.

RV 1: Katere podobnosti se pojavljajo v izjavah poslanstva in vizije uspešnih podjetij?

V tabeli 4.1 sem podala nekaj statističnih kazalnikov, za katere sem menila, da bi mi lahko bili v pomoč pri iskanju podobnosti v izjavah o poslanstvu (kot tudi o viziji) uspešnih (pa tudi neuspešnih) podjetij. Poleg prikazanih vrednosti kazalnikov sem analizirala tudi frekvenčne porazdelitve za posamezne kriterije. Rezultati te analize so prikazani v prilogi 6.

Tabela 4.1 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu uspešnih podjetij

	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7
Srednja vrednost	5,73	4,46	3,05	4,32	6,30	3,76	4,14
St. odklon	1,43	2,12	1,70	1,67	1,05	1,38	1,53
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	6,00	7,00

V tabeli 4.1 so prikazani rezultati analize ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu uspešnih podjetij. Izjave so v povprečju precej razumljive (KP 5), saj je srednja vrednost kriterija razumljivosti izjave celo 6,30, standardni odklon pa je dokaj nizek (1,05). Tudi pri maksimumu in minimumu sem opazila, da so vrednosti dokaj visoke, glede na to, da je minimum (4) predstavljal mejo med skladnostjo in neskladnostjo s kriterijem. Drugi kriterij, ki je tudi pokazal dokaj dobre rezultate, je predstavljal prisotnost opredelitve razloga obstoja podjetja (KP 1). Srednja vrednost kriterija je 5,73, standardni odklon pa je razmeroma nizek, in sicer 1,40. Iz omenjenih podatkov lahko sklepam, da ima večina uspešnih podjetij zapisano izjavo o poslanstvu na dokaj enostaven in razumljiv način. Obenem pa je za večino podjetij pomembno, da v izjavi o poslanstvu predstavijo razlog obstoja in delovanja podjetja.

Poleg omenjenega sem pri podrobnejši analizi rezultatov kriterijev ugotovila, da uspešna podjetja večinoma (59,50%) opredeljujejo osnovno ponudbo podjetja v izjavi o poslanstvu (KP 2), malo pa je podjetij (21,60%), ki v izjavi predstavijo tehnologije in/ali procese ter dejavnike uspeha (KP 3). Pri tem so bila vključena podjetja, ki so pri teh dveh kriterijih dobila ocene od 5 do 7. Z izjavo o poslanstvu le nekaj podjetij (27,00%, pri tem sem upoštevala podjetja, ki so dobila ocene od 5 do 7) nagovarja tako zaposlene kot uporabnike (KP 4), večinoma (40,50%) nagovarjajo le uporabnike (ali redkeje le zaposlene). Izjave, ki so nagovarjale le uporabnike ali zaposlene, so dobile oceno 4. Najbolj enakomerna porazdelitev zadeva izvirnost izjave o poslanstvu (KP 6) tako, da v tem primeru nisem našla bistvenih sorodnosti med podjetji. Večina izjav o poslanstvu uspešnih podjetij (56,80%) vsebuje nizko stopnjo motiviranosti in izziva (KP 7). Pri tem

sem za nizko stopnjo motiviranosti in izziva določala ocene od 1 do 4. (Podrobnejši podatki so podani v prilogi 5.)

V tabeli 4.2 so prikazani rezultati analize ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji uspešnih podjetij.

Tabela 4.2 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji uspešnih podjetij

	KV 1	KV 2	KV 3	KV 4	KV 5	KV 6	KV 7
Srednja vrednost	5,86	5,47	3,47	2,33	6,11	3,53	4,08
St. odklon	1,51	1,02	0,81	1,69	1,12	1,21	1,16
Minimum	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	5,00	6,00	7,00	6,00	6,00

Tudi pri analizi izjav o vizijah sem zasledila, da so le te v povprečju precej razumljive (KV 5), saj je srednja vrednost kriterija razumljivosti izjave 6,11, standardni odklon pa je tudi razmeroma nizek (1,12). Tudi pri maksimumu in minimumu sem opazila, da so vrednosti dokaj visoke, glede na to, da je bil minimum (3) nekoliko visok. Drugi kriterij, ki je tudi pokazal dokaj dobre rezultate, je predstavljal prisotnost ciljev organizacije (KV 1). Srednja vrednost kriterija je 5,86, standardni odklon je enak 1,51. Iz teh podatkov sklepam, da ima večina uspešnih podjetij enostavno in razumljivo napisano izjavo o viziji, poleg tega pa so v njej večinoma podani glavni cilji podjetja.

Pri podrobnejši analizi (priloga 6) sem prišla tudi do spoznanja, da je večina uspešnih podjetij (91,70%) oblikovala uresničljivo, smiselno in dosegljivo izjavo o viziji (KV 2). Pri tem sem vključila podjetja, ki so pri KV 2 dobila oceno od 5 do 7. Zelo nizek je odstotek podjetij (2,80%; le eno podjetje, ki je dobilo oceno 5), ki so oblikovala fleksibilno izjavo o viziji in jo tudi časovno opredelilo (KV 3). Večina podjetij (69,40%) s svojo izjavo o viziji ne nagovarja zaposlenih in uporabnikov (KV 4). Pri tem sem upoštevala podjetja, ki so po tem kriteriju dobila ocene od 1 do 3. Malo je tistih, ki nagovarjajo tako zaposlene kot uporabnike na dokaj jasen način (16,70%). Pri tem sem upoštevala podjetja, ki so pri KV 4 dobila oceno od 5 do 7, vendar se slednja ni pojavila. Malo je podjetij (19,40%), ki so pri oblikovanju izjave o viziji namenila veliko pozornosti edinstvenosti izjave o viziji (KV 6). Pri tem sem upoštevala podjetja ocenjena z ocenami od 5 do 7, vendar se tudi v tem primeru ocena 7 ni pojavila. Večina izjav o viziji uspešnih podjetij (61,10%) vsebuje nizko stopnjo motiviranosti in izziva (KV 7). Pri tem sem kot nizko stopnjo motiviranosti in izziva določala ocene od 1 do 4.

Tako pri izjavi o poslanstvu kot pri izjavi o viziji dajejo uspešna podjetja poudarek na razumljivost izjave ter večinoma odgovarjajo na bistveni vprašanji izjav: »Zakaj organizacija obstaja?« (za izjavo o poslanstvu) in »Kam želi organizacija priti?« (za izjavo o viziji).

4.2 Vsebinska analiza izjav o poslanstvu in viziji neuspešnih slovenskih podjetij

Pri vsebinski analizi izjav o poslanstvu in viziji neuspešnih podjetij sem uporabila isti postopek kot pri vsebinski analizi izjav o poslanstvu in viziji uspešnih podjetij.

RV 2: Katere podobnosti se pojavljajo v izjavah poslanstva in vizije neuspešnih podjetij?

V tabeli 4.3 so prikazani rezultati analize ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu neuspešnih podjetij.

Tabela 4.3 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o poslanstvu neuspešnih podjetij

	KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7
Srednja vrednost	4,67	3,67	3,38	3,38	5,79	3,04	2,46
St. odklon	2,04	2,12	1,50	1,76	1,22	1,49	1,38
Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	5,00

Iz tabele je razvidno, da so izjave o poslanstvu neuspešnih podjetij v povprečju precej razumljive (KP 5), kar je razvidno iz srednje vrednosti kriterija razumljivosti izjave, ki je enak 5,79, ter iz dokaj nizke vrednosti standardnega odklona (1,22). Iz minimuma (2) je razvidno, da nobena izjava o poslanstvu ni napisana na popolnoma nerazumljiv ali nejasen način. Drugi kriterij, ki je tudi pokazal razmeroma dobre rezultate, je predstavljal prisotnost opredelitve razloga obstoja podjetja (KP 1). Srednja vrednost kriterija je 4,67, vrednost standardnega odklona pa je 2,04. Iz teh podatkov lahko sklepam, da ima večina neuspešnih podjetij zapisano izjavo o poslanstvu na dokaj enostaven in razumljiv način. Nekoliko manj pa je za podjetja pomembno v izjavi o poslanstvu predstaviti razlog obstoja in delovanja podjetja.

S podrobnejšo analizo (priloga 7) sem prišla tudi do drugih spoznanj. Ocene o prisotnosti osnovne ponudbe podjetja (KP 2) v izjavi o poslanstvu so dokaj enakomerno porazdeljene, tako da pri tem kriteriju nisem našla bistvenih sorodnosti med podjetji. Enako velja za opredelitev tehnologij in/ali procesov ter dejavnikov uspeha (KP 3). Malo je neuspešnih podjetij, ki z izjavo o poslanstvu (20,80%) nagovarjajo zaposlene in uporabnike (KP 4). Pri tem sem vključila podjetja, ki so dobila ocene od 5 do 7. Nekatera neuspešna podjetja pa z izjavo o poslanstvu (25,00%) nagovarjajo le uporabnike ali le zaposlene. To so podjetja, ki so dobila oceno 4. Tako pri kriteriju edinstvenosti izjave (KP 6) kot pri motiviranju, navdihovanju in izzivu (KP 7), sem zasledila, da je malo neuspešnih podjetij (20,80% za KP 6 in 8,30% za KP 7), ki veliko pozornosti namenjajo edinstvenosti izjave o poslanstvu ter motiviranju udeležencev organizacije. Ta podjetja so dobila ocene od 5 do 7.

Tabela 4.4 Analiza ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji neuspešnih podjetij

	KV 1	KV 2	KV 3	KV 4	KV 5	KV 6	KV 7
Srednja vrednost	5,38	5,00	3,66	2,66	5,07	2,79	3,31
St. odklon	1,63	1,28	0,97	1,84	1,39	1,37	1,34
Minimum	1,00	2,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00
Maksimum	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	5,00	6,00

V tabeli 4.4 so prikazani rezultati analize ocen posameznih kriterijev pri izjavah o viziji neuspešnih podjetij. Tudi pri izjavah o viziji neuspešnih podjetij sta najvišji srednji vrednosti prisotni pri razumljivosti vizije in opredelitvi ciljev podjetja. Najvišjo povprečno oceno je dobil kriterij opredeljevanja ciljev in stanja organizacije (KV 1), in sicer kar 5,38. Standardni odklon je bil pri tem nekoliko visok (1,58). Drugo najvišjo povprečno oceno (5,07) je dobil kriterij razumljivosti (KV 5). Vrednost standardnega odklona je razmeroma nizka (1,39). Iz minimuma je tudi razvidno, da praktično ni bilo nerazumljivih izjav o viziji, saj je minimum imel dokaj visoko vrednost (3). Iz omenjenih podatkov sem sklepala, da namenjajo neuspešna podjetja pri izjavi o viziji v povprečju največ pozornosti prihodnjim usmeritvam podjetja ter razumljivosti izjave o viziji.

S podrobnejšo analizo (priloga 8) sem prišla še do drugih rezultatov. 65,50% podjetij vsebuje dokaj uresničljivo, smiselno in dosegljivo izjavo o viziji (KV 2). Pri tem sem upoštevala podjetja, ki so dobila ocene od 5 do 7. Malo je izjav o viziji (10,30%), ki so časovno opredeljene in fleksibilne (KV 3). Pri tem sem upoštevala izjave ocenjene z ocenami od 5 do 7. Naj pripomnim, da je bilo 58,60% izjav večinoma nekoliko fleksibilnih, vendar ni bilo prisotne časovne opredelitve. Ta podjetja so dobila oceno 4. Malo je tudi podjetij (20,60%), ki s svojo izjavo o viziji nagovarjajo zaposlene in uporabnike (KV 4). Upoštevana so bila podjetja z ocenami od 5 do 7. Podjetja večinoma (62,10% podjetij) ne nagovarjajo ne enih ne drugih. To so podjetja z ocenami od 1 do 3. S pomočjo analize sem tudi ugotovila, da neuspešna podjetja pri oblikovanju izjave o viziji ne namenjajo veliko pomena edinstvenosti izjave o viziji (KV 6), saj ni nobena izjava o viziji dobila oceno 6 ali 7. Le 6,90% podjetij je dobilo oceno 5. Pri ocenjevanju motiviranosti, navdihovanja in izziva (KV 7) je prisotna dokaj enakomerna porazdelitev, tako da pri tem ne morem opredeliti nikakršne vrste podobnosti med izjavami podjetij.

Tako pri izjavi o poslanstvu kot pri izjavi o viziji dajejo tudi neuspešna podjetja veliko pomena razumljivosti izjave ter večinoma odgovarjajo na bistveni vprašanji izjav: »Zakaj organizacija obstaja?« (za izjavo o poslanstvu) in »Kam želi organizacija priti?« (za izjavo o viziji).

4.3 Primerjava izjav o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij

Po ločeno opravljenih analizah za uspešna in za neuspešna podjetja, sem dobljene rezultate primerjala tako, da sem ugotovila bistvene podobnosti in razlike med izjavami o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij. Najprej sem se osredotočila na podobnosti izjav o poslanstvu ter na podobnosti pri izjavah o viziji, nato pa še na njihove bistvene razlike.

RV 3: Katere podobnosti srečamo v izjavah o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij?

Pri izjavah o poslanstvu uspešnih in neuspešnih podjetij se podobnosti nanašajo predvsem na kriterije, za katere so tako uspešna kot neuspešna podjetja dobila najvišje oziroma najnižje povprečne ocene. Najvišji povprečni oceni sta bili prisotni pri kriteriju razumljivosti izjave o poslanstvu (KP 5) ter pri kriteriju razloga obstoja podjetja (KP 1). Uspešna podjetja so dobila oceno 6,30 za KP 5, (pri tem je imel standardni odklon dokaj nizko vrednost – 1,05) in oceno 5,73 za KP 1 (pri čemer je bila vrednost standardnega odklona 1,43), neuspešna pa oceno 5,79 pri KP 5 (z dokaj nizkim standardnim odklonom – 1,22) ter oceno 4,67 pri KP 1 (vendar z nekoliko večjim standardnim odklonom 2,04). Iz omenjenih rezultatov je razvidno, da so bile ocene izjav o poslanstvu uspešnih podjetij pri KP 5 in KP 1 višje od ocen pri neuspešnih podjetjih. Tudi standardni odkloni pri omenjenih kriterijih so bili pri neuspešnih podjetjih nekoliko višji. Tudi med nižjimi vrednostmi povprečnih ocen so se pojavile določene podobnosti. Tako kriterij opredeljevanja tehnologij, procesov in dejavnikov uspeha (KP 3), kot kriterij edinstvenosti izjave o poslanstvu (KP 6) sta dobila razmeroma nizki oceni. Uspešna podjetja so dobila povprečno oceno 3,05 (z razmeroma visokim standardnim odklonom – 1,70) za KP 3 in oceno 3,76 (z nekoliko nižjim standardnim odklonom – 1,38) za KP 6, neuspešna pa oceno 3,04 (s standardnim odklonom 1,49) pri KP 6 ter oceno 3,38 (s standardnim odklonom 1,50) pri KP 3. Izjema je bil kriterij motivacije in izziva (KP 7), ki je dobil pri neuspešnih podjetjih precej nižjo povprečno oceno (2,46) ter imel razmeroma nizek standardni odklon (1,38). Pri uspešnih podjetjih je ta kriterij dobil oceno 4,14.

V tabeli 4.5 sem te podobnosti ponazorila z razvrstitvijo kriterijev glede na povprečno oceno pri uspešnih in neuspešnih podjetjih. Določene sorodnosti so razvidne tudi v prilogi 9. Med temi lahko omenim, da sta razliki pri srednjih vrednostih za KP 3 in KP 5 razmeroma majhni, in sicer je srednja vrednost KP 3 pri neuspešnih podjetjih za 0,33 enot višja kot pri uspešnih podjetjih, KP 5 pa je pri neuspešnih podjetjih dobil za 0,51 enot nižjo oceno kot pri uspešnih podjetjih. Pri standardnih odklonih kriterijev od 2 do 7 sem zasledila velike sorodnosti. Pri tem so bile razlike med 0,00 in 0,61.

Tabela 4.5 Razvrstitev kriterijev analize izjav o poslanstvu glede na srednjo vrednost

Razvrstitev	Uspešna podjetja			Neuspešna podjetja		
	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon
1.	KP 5	6,30	1,05	KP 5	5,79	1,22
2.	KP 1	5,73	1,43	KP 1	4,67	2,04
3.	KP 2	4,46	2,12	KP 2	3,67	2,12
4.	KP 4	4,32	1,67	KP 4	3,38	1,76
5.	KP 7	4,14	1,53	KP 3	3,38	1,50
6.	KP 6	3,76	1,38	KP 6	3,04	1,49
7.	KP 3	3,05	1,70	KP 7	2,46	1,38
	Skupaj	4,54	0,99	Skupaj	3,77	0,96

V tabeli 4.6 sem pa ponazorila podobnosti pri izjavah o viziji, prav tako z razvrstitvijo kriterijev glede na povprečno oceno pri uspešnih in neuspešnih podjetjih.

Tabela 4.6 Razvrstitev kriterijev analize izjav o viziji glede na srednjo vrednost

Razvrstitev	Uspešna podjetja			Neuspešna podjetja		
	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon
1.	KV 5	6,11	1,12	KV 1	5,38	1,63
2.	KV 1	5,86	1,51	KV 5	5,07	1,39
3.	KV 2	5,47	1,02	KV 2	5,00	1,28
4.	KV 7	4,08	1,16	KV 3	3,66	0,97
5.	KV 6	3,53	1,21	KV 7	3,31	1,34
6.	KV 3	3,47	0,81	KV 6	2,79	1,37
7.	KV 4	2,33	1,69	KV 4	2,66	1,84
	Skupaj	4,41	0,74	Skupaj	3,98	1,04

Pri izjavah o viziji uspešnih in neuspešnih podjetij se podobnosti prav tako nanašajo predvsem na kriterije, za katere so tako uspešna kot neuspešna podjetja dobila najvišje oziroma najnižje povprečne ocene. Najvišje povprečne ocene so bile prisotne pri prvih treh kriterijih. Kot je razvidno iz tabele so uspešna podjetja dobila povprečne ocene 6,11 za KV 5, 5,86 za KV 1 in 5,47 za KV 2. Pri tem sta bili vrednosti standardnega odklona za KV 5 in KV 2 razmeroma nizki (1,12 in 1,02), pri KV 1 pa je bila vrednost nekoliko višja (1,51). Neuspešna podjetja so imela nekoliko nižje, vendar še vedno primerljive povprečne ocene, in sicer 5,38 pri KV 1, 5,07 pri KV 5 in 5,00 pri KV 2. Tu so bili

standardni odkloni nekoliko večji kot pri uspešnih podjetjih (1,63 pri KV 1, 1,39 pri KV 5 in 1,28 pri KV 2), vendar še vedno razmeroma nizki.

Najnižja ocena se tako pri uspešnih kot pri neuspešnih podjetjih pojavi pri kriteriju nagovarjanja zaposlenih in uporabnikov (KV 4). Pri uspešnih podjetjih je povprečna ocena KV 4 enaka 2,33. Pri tem je standardni odklon pri uspešnih podjetjih enak 1,69, pri neuspešnih podjetjih pa 1,84.

RV 4: Katere so bistvene razlike med izjavami o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij?

Najpomembnejša razlika med izjavami o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij je nedvomno ta, da so povprečne ocene izjav neuspešnih podjetij nižje od ocen izjav uspešnih podjetij. To lahko zasledimo tudi v tabelah 4.5 in 4.6. Kot potrdilo tega je tudi povprečna ocena srednjih vrednosti pri uspešnih in neuspešnih podjetjih. Ta je 4,54 za izjave o poslanstvu uspešnih podjetij ter 3,77 za neuspešna podjetja. Za izjave o viziji pa so bili rezultati (4,41 za uspešna in 3,98 za neuspešna podjetja) v povprečju nekoliko bolj podobni. Čeprav so kriteriji z najvišjimi ter najnižjimi ocenami podobno razvrščeni, so najvišje in najnižje ocene neuspešnih podjetij nižje od ocen uspešnih podjetij. Izjema se pojavi pri nizki oceni KV 3, ki je pri neuspešnih podjetjih nekoliko višja (3,66) od ocene pri uspešnih podjetjih (3,47). Razlog dobljenega rezultata bi lahko bilo dejstvo, da dajejo nekatera neuspešna podjetja časovni opredelitvi izjave o viziji več pomena kot uspešna, saj želijo priti iz krize (ali se krizi izogniti). Verjetno so mnenja, da bodo z določanjem natančnejših časovnih okvirov realizacije vizije pridobili večjo podporo udeležencev organizacije in tako lažje prišli iz krize (ali se krizi izognili).

Razlike se pojavljajo tudi pri frekvenčnih porazdelitvah ocen nekaterih kriterijev, tako pri izjavah o poslanstvu kot pri izjavah o viziji (priloge 5, 6, 7 in 8). Pri izjavah o poslanstvu se pri kriteriju prisotnosti razloga obstoja podjetja (KP 1) pojavi nekoliko bolj enakomerna porazdelitev ocen za neuspešna podjetja glede na uspešna. Isto velja tudi za kriterija opredelitve osnovne ponudbe podjetja (KP 2) ter prisotnosti tehnologij, procesov in dejavnikov uspeha (KP 3). Pri kriteriju edinstvenosti (KP 6) pa so ocene enakomerno porazdeljene pri izjavah o poslanstvu, tako uspešnih kot neuspešnih podjetij. Pri izjavah o viziji se enakomernejši porazdelitvi (torej večja razpršitev) ocen pojavita pri neuspešnih podjetjih za kriterija razumljivosti, konkretnosti in jedrnatosti izjave (KV 5) ter motiviranosti in izziva (KV 7).

Pri srednjih vrednostih in standardnih odklonih izjav o viziji in poslanstvu uspešnih in neuspešnih podjetij se tudi pojavljajo določene razlike (priloga 9). Pri izjavah o poslanstvu neuspešnih podjetij so srednje vrednosti skoraj vseh kriterijev (razen KP 3) dokaj nižje (od 0,51 do 1,68 enot nižje) kot pri uspešnih podjetjih. Razlika pri srednji vrednosti za KP 3 je razmeroma majhna. Srednja vrednost KP 3 je pri neuspešnih podjetjih za 0,33 enot višja kot pri uspešnih podjetjih. Tudi skupna srednja vrednost je

pri neuspešnih podjetjih nekoliko nižja kot pri uspešnih, in sicer za 0,77 enot. Razlike pri standardnih odklonih so večinoma zelo majhne. Izjema se je pojavila pri KP 1, kjer je vrednost standardnega odklona pri neuspešnih podjetjih za 0,61 enot večja. Skupni vrednosti standardnega odklona sta pri uspešnih in neuspešnih podjetjih zelo podobni. Pri neuspešnih podjetjih je ta vrednost za 0,03 enot nižja.

Pri izjavah o viziji neuspešnih podjetij so srednje vrednosti skoraj vseh kriterijev (razen KV 3 in KV 4) nižje (od 0,47 do 1,04 nižje) kot pri uspešnih podjetjih. Razlike pri srednjih vrednostih KV 3 in KV 4 so razmeroma majhne. Pri KV 3 je srednja vrednost pri neuspešnih podjetjih za 0,219 enot višja kot pri uspešnih, pri KV 4 je višja za 0,33 enot. Skupni srednji vrednosti sta podobni; pri tem so neuspešna podjetja imela za 0,43 enot nižjo skupno srednjo vrednost kot uspešna. Razlike v standardnih odklonih so bile pri vseh kriterijih zelo majhne. Pri tem so neuspešna podjetja imela med 0,12 in 0,27 enot višjo vrednost standardnega odklona kot uspešna podjetja. Tudi skupni vrednosti standardnega odklona sta zelo podobni; pri tem so neuspešna podjetja imela za 0,30 enot višjo skupno vrednost.

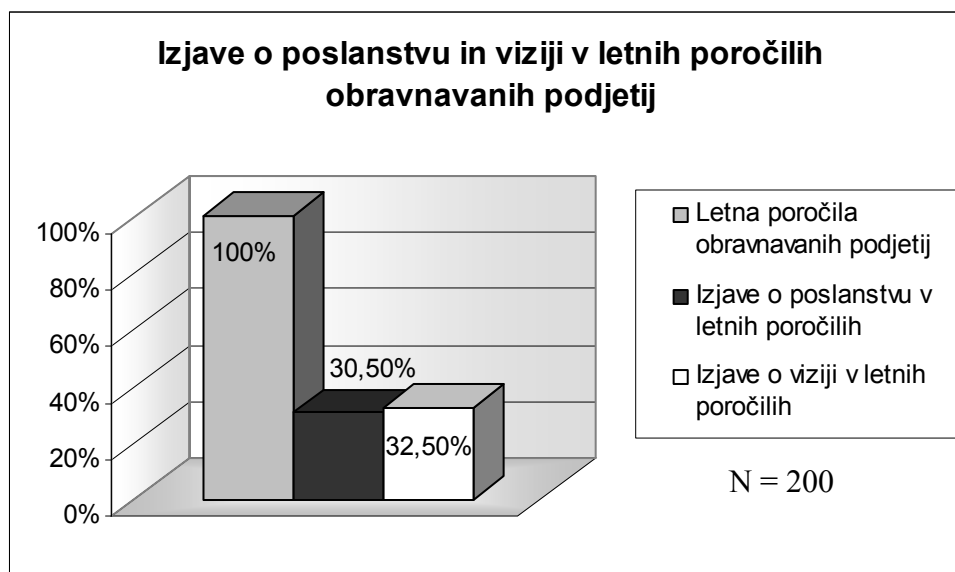
5 STATISTIČNA ANALIZA IZJAV O POSLANSTVU IN VIZIJI SLOVENSКИH PODJETIJ

V drugem delu analize sem opravila statistično analizo izjav o poslanstvu in viziji velikih uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij. Proučevala sem 200 velikih slovenskih podjetij. Od tega je bilo 100 (50,00%) uspešnih in 100 (50,00%) neuspešnih slovenskih podjetij. Seznime uspešnih in neuspešnih podjetij (po čistem dobičku/izgubi v letu 2003) ter njihova letna poročila sem pridobila s pomočjo iBON. Tudi na AJ PES sem dobila sezname uspešnih in neuspešnih podjetij (po čistem dobičku/izgubi v letu 2003), vendar je bil vrstni red nekoliko drugačen, pa tudi nekateri podatki so bili napačni. Pojavljala pa so se večinoma ista podjetja. V raziskavi sem zato uporabila sezname pridobljene na iBON.

Nato sem proučevala letna poročila podjetij, ki so bila na seznamih. Iskala sem zapisane izjave o poslanstvu in viziji.

RV 5: Kolikšen odstotek obravnavanih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu in o viziji?

Slika 5.1 Izjave o poslanstvu in viziji v letnih poročilih obravnavanih podjetij



Pri iskanju zapisanih izjav o poslanstvu in viziji sem našla 61 izjav o poslanstvu in 65 izjav o viziji od skupno 200 proučenih letnih poročil. To pomeni, da ima samo 30,50% obravnavanih podjetij v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu in 32,50% podjetij v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji. Od tega ima (glede na vsa obravnavana podjetja) 3,00% uspešnih podjetij v letnem poročilu zapisano le izjavo o poslanstvu in 2,5% le izjavo o viziji. Pri neuspešnih podjetjih pa ima, glede na vsa

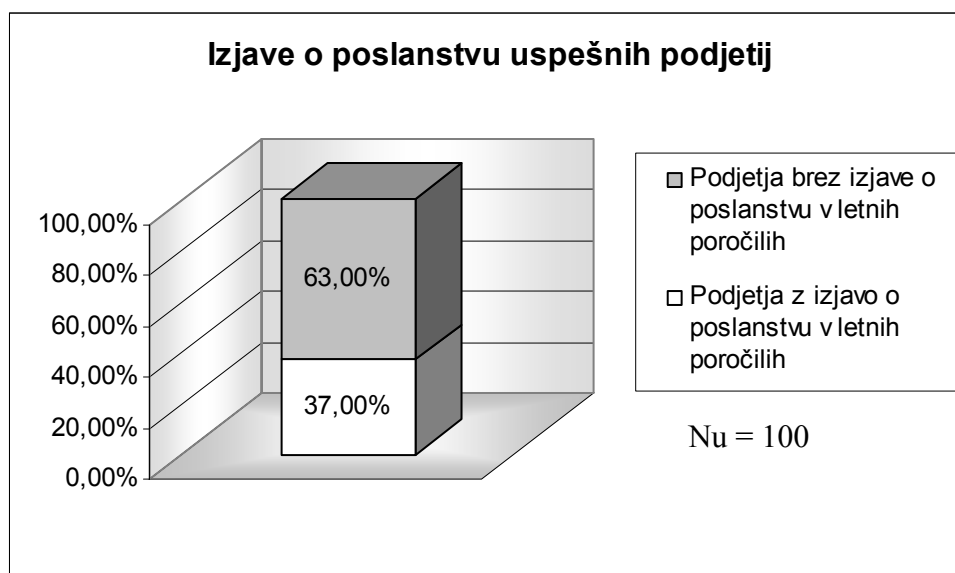
obravnavana podjetja, 1,50% podjetij zapisano le izjavo o poslanstvu in 4,00% podjetij le izjavo o viziji.

5.1 Statistična analiza izjav o poslanstvu in viziji uspešnih slovenskih podjetij

Po prvem delu statistične analize, v katerem sem iskala uspešna in neuspešna podjetja, njihova letna poročila ter izjave o poslanstvu in viziji, sem opravila statistični analizi posebej za uspešna in posebej za neuspešna podjetja. Najprej sem proučila letna poročila 100 uspešnih podjetij. V njih sem našla 37 (37,00%) izjav o poslanstvu in 36 (36,00%) izjav o viziji.

RV 6: Kolikšen odstotek uspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu?

Slika 5.2 Izjave o poslanstvu uspešnih podjetij

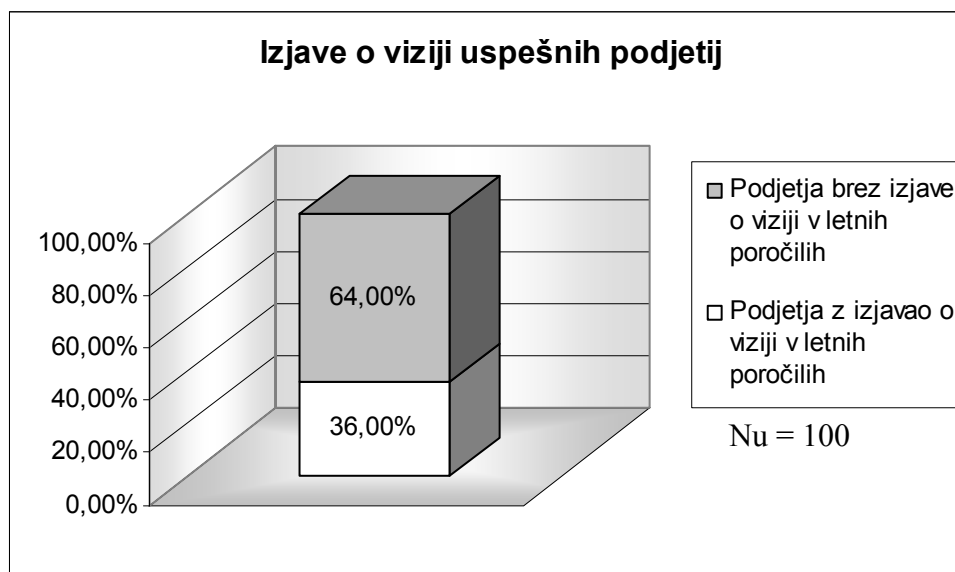


S proučevanjem letnih poročil sem tako ugotovila, da ima 37,00% obravnavanih uspešnih podjetij v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu. To pomeni, da 63,00% podjetij nima zapisane tovrstne izjave, tako sem lahko proučevala le 37 izjav o poslanstvu.

Kot omenjeno, sem pri proučevanju letnih poročil 100 velikih uspešnih podjetij našla 36 zapisanih izjav o viziji. Na podlagi tega podatka sem lahko odgovorila na sedmo raziskovalno vprašanje.

RV 7: Kolikšen odstotek uspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji?

Slika 5.3 Izjave o viziji uspešnih podjetij



S proučevanjem letnih poročil 100 uspešnih podjetij sem ugotovila, da ima 36 podjetij v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji, kar predstavlja 36,00% obravnavanih uspešnih podjetij. Tako je ostalo 64,00% podjetij, t. j. 64 podjetij, za katera nisem mogla proučevati izjav o viziji.

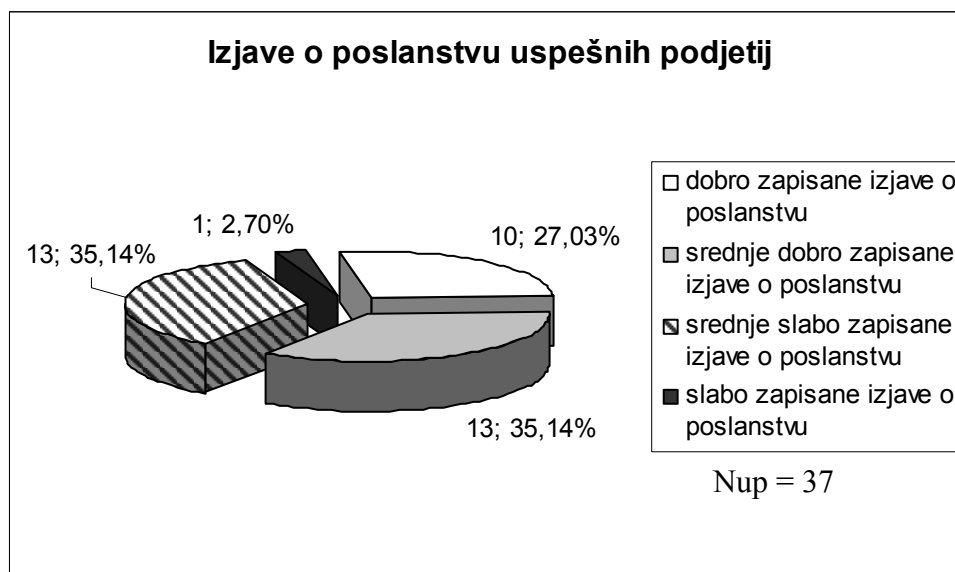
Temu moram dodati, da vsa podjetja, pri katerih sem v letnem poročilu našla izjavo o poslanstvu ali o viziji, niso imela v letnem poročilu zapisanih izjav tako o poslanstvu kot o viziji. 6,00% uspešnih podjetij, t. j. 6 podjetij, je imelo zapisano le izjavo o poslanstvu in 5,00% uspešnih podjetij (5 podjetij) le izjavo o viziji.

Ugotovitvi o številu izjav o poslanstvu in o viziji, prisotnih v letnih poročilih uspešnih podjetij je sledila vsebinska analiza teh izjav s presojanjem skladnosti na podlagi sedmih določenih kriterijev (glej poglavje 4.1, tabela 4.1 in 4.2).

S tako izvedeno vsebinsko analizo izjav o poslanstvu uspešnih podjetij sem prišla do rezultatov, ki so predstavljeni v sliki 5.4. Tako sem lahko odgovorila na osmo raziskovalno vprašanje.

RV 8: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o poslanstvu uspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o poslanstvu?

Slika 5.4 Dobro zapisane izjave o poslanstvu uspešnih podjetij



Iz grafa je razvidno, da je pri uspešnih podjetjih 10 dobro zapisanih izjav o poslanstvu, kar predstavlja 27,03% vseh izjav o poslanstvu uspešnih podjetij. S 35,14% sledijo srednje dobro zapisane izjave o poslanstvu, nato pa srednje slabo zapisane izjave o poslanstvu, prav tako s 35,14%, ter ena sama (2,70%) slaba izjava o poslanstvu. Najboljša izjava o poslanstvu (od uspešnih podjetij) je dobila povprečno oceno 6,29 in predstavlja najvišjo povprečno oceno izjave o poslanstvu vseh obravnavanih podjetij. To je izjava podjetja Dinos Holding, d. d., Ljubljana. Uspešno podjetje, ki je dobilo najslabšo oceno za izjavo o poslanstvu, in sicer 2,57, je GEPE Holding, d. o. o.

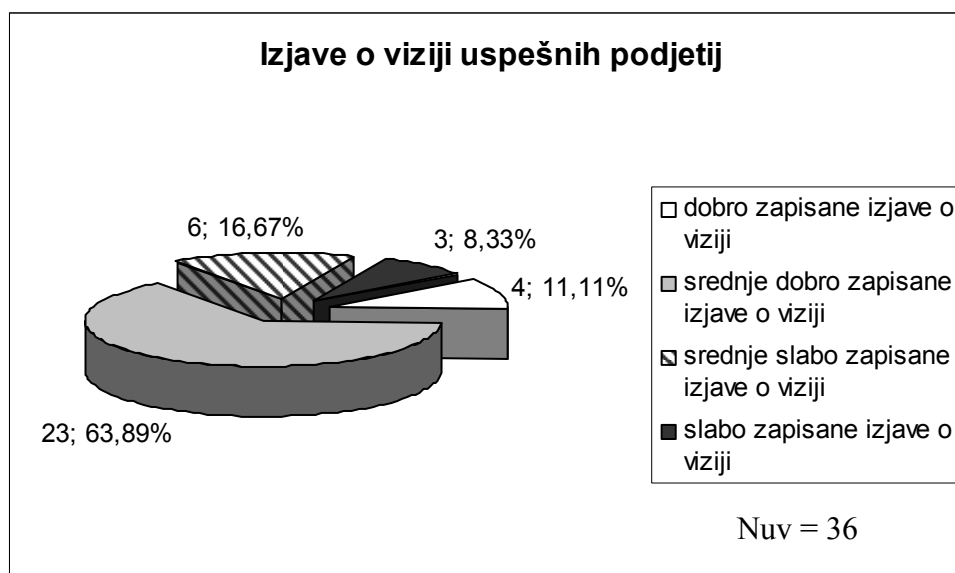
Pri določanju mejnih vrednosti za razdelitev izjav v te štiri razrede (dobra, srednje dobra, srednje slaba in slaba izjava) sem določila spodnjo mejo za dobro izjavo o poslanstvu na 75,00%, oziroma na minimalno srednjo oceno 5,25. Zgornja meja slabo zapisane izjave o poslanstvu je bila 41,00%, oziroma maksimalna povprečna ocena 2,87. Srednja dva razreda sem med temi vrednostmi razdelila na dva enaka dela. Mejna vrednost med njima pa je 4,06. Mejne vrednosti sem subjektivno določila, saj sem bila mnenja, da pri presojanju o tem ali je izjava dobra ali ne, običajna delitev na enako široke razrede ne bi prinesla primernih rezultatov. Meja 75,00% maksimalne ocene se mi je zdela najprimernejša za oceno dobre izjave o poslanstvu in je poleg tega tudi enaka kot pri delitvi na enako široke razrede (predstavlja pa tretji kvartil). Zgornja meja za oceno slabe izjave bi bila pri enako širokih razredih po mojem mnenju prenizka, saj je tudi pri 40,00% izjava še vedno slabo oblikovana. Zato sem se odločila, da bodo v razred slabih izjav o poslanstvu sodile izjave, ki bodo imele manj kot 41,00% najvišje možne ocene (7).

Pri izjavah o viziji sem določila iste mejne vrednosti, ki so veljale pri izjavah o poslanstvu. Pri vsebinski analizi izjav o viziji sem tako prišla do rezultatov, ki so

prikazani na sliki 5.5. Tako sem lahko tudi odgovorila na deveto raziskovalno vprašanje.

RV 9: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o viziji uspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o viziji?

Slika 5.5 Dobro zapisane izjave o viziji uspešnih podjetij



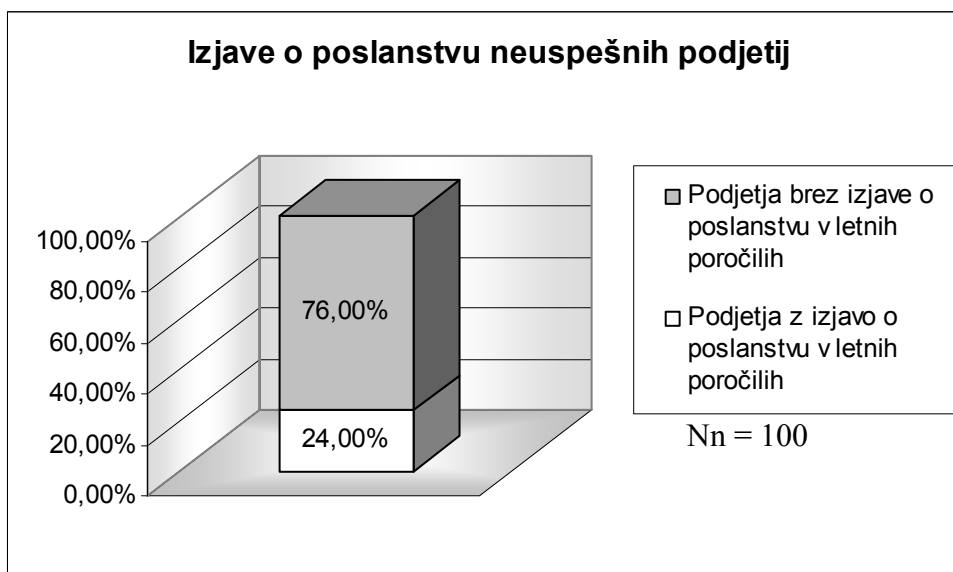
Iz grafa je razvidno, da je več dobrih (11,11%) kot slabih (8,33%) izjav o viziji. Največ je srednje dobro oblikovanih izjav o viziji, kar 63,89%, 16,67% pa je srednje slabo zapisanih izjav o viziji. Opazimo lahko, da je več dobrih (s tem tudi srednje dobrih) izjav o viziji kot slabih (slabih in srednje slabih). Najboljšo oceno za izjavo o viziji je med uspešnimi podjetji dobilo podjetje DZS d. d. (5,57), najslabše pa je bilo ocenjeno (2,57) podjetje LIV Plastika, d. o. o., Postojna.

5.2 Statistična analiza izjav o poslanstvu in viziji neuspešnih slovenskih podjetij

Po analizi neuspešnih podjetij sem proučevala letna poročila 100 velikih neuspešnih slovenskih podjetij. Pri proučevanju sem našla 24 (24,00%) izjav o poslanstvu in 29 (29,00%) izjav o viziji. Vzorec za analizo izjav o poslanstvu in viziji je bil nekoliko manjši kot pri uspešnih podjetjih.

RV 10: Kolikšen odstotek neuspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu?

Slika 5.6 Izjave o poslanstvu neuspešnih podjetij



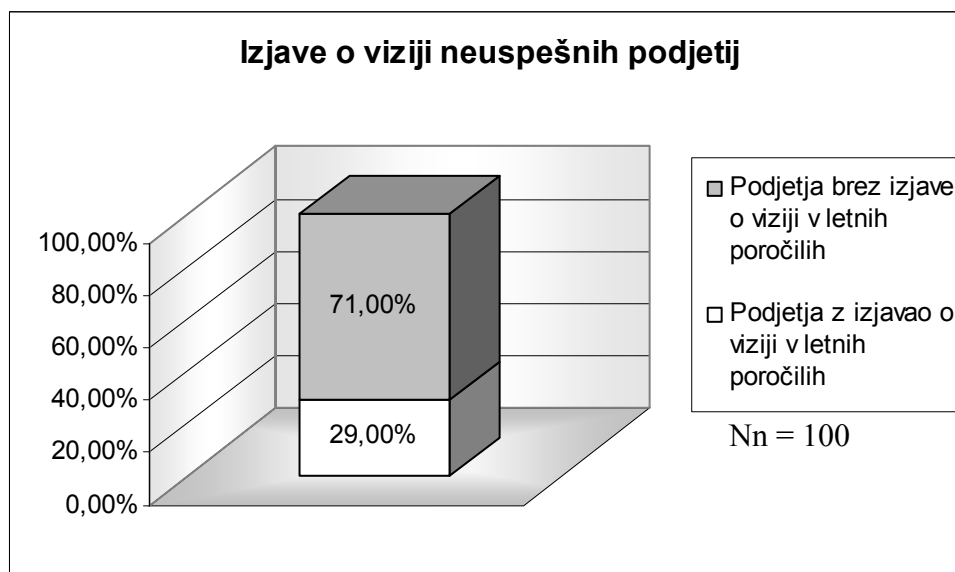
Kot prikazuje graf, sem v letnih poročilih 100 obravnavanih podjetij našla le 24 zapisanih izjav o poslanstvu, kar predstavlja 24,00%. Kar 76,00% neuspešnih podjetij pa nima zapisane tovrstne izjave.

Tako kot sem bila pri nizkem odstotku uspešnih podjetij, ki imajo v letnem poročilu zapisano izjavo o poslanstvu, presenečena nad rezultatom, sem bila tudi pri letnih poročilih neuspešnih podjetij presenečena nad nizkim odstotkom letnih poročil, v katerih je zapisana izjava o poslanstvu.

Poleg iskanja izjav o poslanstvu sem v letnih poročilih neuspešnih podjetij poiskala tudi zapisane izjave o viziji. Rezultat je bil nekoliko boljši (29,00%) kot pri izjavah o poslanstvu.

RV 11: Kolikšen odstotek neuspešnih podjetij vsebuje v letnem poročilu zapisano izjavo o viziji?

Slika 5.7 Izjave o viziji neuspešnih podjetij



Od 100 obravnavanih neuspešnih podjetij sem v letnih poročilih našla 29 zapisanih izjav o viziji (29,00%). To je 7 izjav manj kot pri uspešnih podjetjih. Ta rezultat pa je vseeno boljši od rezultata, ki sem ga dobila pri iskanju izjav o poslanstvu. Ostalih 71 podjetij, to je 71,00%, v letnem poročilu nima zapisane te izjave.

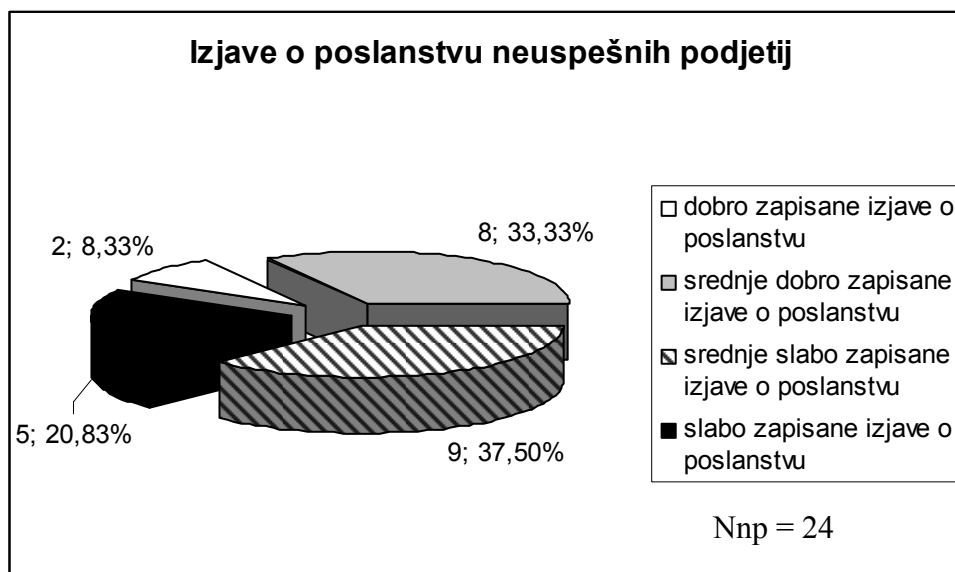
Dejstvo, da je v letnih poročilih zapisanih za 5,00 odstotnih točk več izjav o viziji kot o poslanstvu (5 izjav več), je morda posledica razmišljanja podjetja, ki je ali se približuje krizi. Tovrstna podjetja namreč želijo rešiti težave in se izogniti krizi. Zaradi tega morda posvečajo več pozornosti na zeleno prihodnost podjetja in njegovih prihodnjih usmeritvah, kot na razlog obstoja podjetja. Pri tem morda razmišljajo o prestrukturiranju ali preoblikovanju podjetja in zato bolj poudarjajo pomen vizije, čeprav se mora v tem primeru preoblikovati tudi poslanstvo. Morda pa želijo udeležencem organizacije z opredelitvijo izjave o viziji prikazati načrte rešitev težav in boljšega prihodnjega stanja organizacije.

Ugotovitvi števila izjav o poslanstvu in o viziji, prisotnih v letnih poročilih neuspešnih podjetij je sledila vsebinska analiza teh izjav s presojanjem skladnosti na podlagi sedmih določenih kriterijev. Pri presojanju o tem, koliko je izjava dobra, sem uporabila tri mejne vrednosti za določitev štirih razredov: 2,87, 4,06 in 5,25 (glej poglavje 4.2, tabela 4.3 in 4.4). Pri razdelitvi ocen izjav o poslanstvu in viziji sem za neuspešna podjetja uporabila iste mejne vrednosti kot pri uspešnih (glej poglavje 5.1).

Rezultati analize izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij so predstavljeni na sliki 5.8 in so mi bili v pomoč pri odgovoru na dvanajsto raziskovalno vprašanje.

RV 12: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o poslanstvu?

Slika 5.8 Dobro zapisane izjave o poslanstvu neuspešnih podjetij



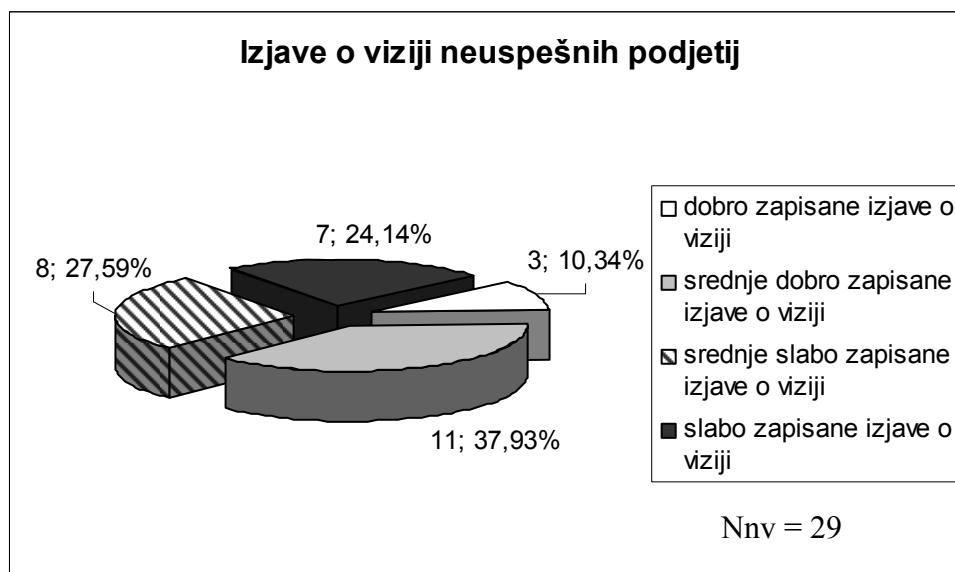
V grafu sem prikazala, da sta 2 izjavi o poslanstvu dobro zapisani, kar predstavlja 8,33% izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij, ter da je 5 slabo oblikovanih izjav o poslanstvu, to je 20,83% izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij. Srednje dobro ocenjenih izjav o poslanstvu predstavlja 33,33% izjav, srednje slabo ocenjenih pa je bilo 37,50% izjav. Na osnovi teh podatkov sem ugotovila, da je več slabo zapisanih izjav o poslanstvu (slabih in srednje slabih) kot pa dobrih (dobrih in srednje dobrih).

Najvišjo oceno za izjavo o poslanstvu je pri neuspešnih podjetjih dobilo podjetje SŽ–METAL Ravne d. o. o., in sicer 5,57. Najnižje (2,14) pa je bila ocenjena izjava o poslanstvu podjetja SM JWT International, d. o. o. Ta je bila tudi najslabše ocenjena izjava o poslanstvu obravnavanih podjetij.

Tudi pri analizi izjav o vizijah neuspešnih podjetij sem uporabila iste mejne vrednosti kot pri uspešnih podjetjih. Pri vsebinski analizi izjav o viziji sem prišla do rezultatov, ki so prikazani na sliki 5.9. Na podlagi teh rezultatov sem tudi odgovorila na trinajsto raziskovalno vprašanje.

RV 13: Kolikšen odstotek obravnavanih izjav o viziji neuspešnih podjetij vsebuje dobro zapisano izjavo o viziji?

Slika 5.9 Dobro zapisane izjave o viziji neuspešnih podjetij



V grafu so prikazani odstotki (in število) izjav o viziji, uvrščenih v posamezne razrede. Dobro zapisanih izjav o viziji je med neuspešnimi podjetji bilo 10,34%, srednje dobrih izjav je bilo 37,93%, srednje slabo zapisane izjave so predstavljale 27,59% in 24,14% je bilo slabo zapisanih izjav o viziji. Iz grafa je razvidno, da je dobrih (dobrih in srednje dobrih) ter slabih (slabih in srednje slabih) izjav o poslanstvu skoraj enako število (14 (48,27%) dobrih in 15 (51,73%) slabih).

Najslabše ocenjena izjava o viziji je med neuspešnimi podjetji bila vizija podjetja Svit d. o. o., z oceno 2,14. Ta je bila tudi najslabše ocenjena vizija obravnavanih podjetij. Najvišjo oceno (5,57) med neuspešnimi podjetji pa je dobila izjava o viziji podjetja Stavbar – IGM d. d. To je pa tudi najboljše ocenjena izjava o viziji vseh obravnavanih podjetij.

5.3 Statistična primerjava izjav uspešnih in neuspešnih slovenskih podjetij

Po opravljenih statističnih analizah izjav o poslanstvu in viziji, ločeno za uspešna in neuspešna podjetja, sem opravila še primerjalno statistično analizo. S to analizo sem želela odgovoriti na zadnja štiri raziskovalna vprašanja, ki so obravnavana v šestem poglavju.

S primerjalno statistično analizo izjav o poslanstvu sem prišla do rezultatov, ki so ponazorjeni na sliki 1 v prilogi 10. Ta obravnava odstotke dobro zapisanih izjav o poslanstvu. V grafu je prikazano, da je dobrih izjav o poslanstvu uspešnih podjetij v povprečju za 18,70 odstotnih točk več kot dobrih izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij. Glede na te podatke lahko povem, da dajejo uspešna podjetja v povprečju več pomena oblikovanju dobre izjave o poslanstvu kot neuspešna podjetja.

Primerjalno statistično analizo sem opravila tudi za izjave o viziji. V sliki 2 v prilogi 10 sem ponazorila tudi rezultate te analize. Ta ponazarja dobro zapisane izjave o viziji uspešnih in neuspešnih podjetij. Iz grafa je razvidno, da je dobrih izjav o viziji uspešnih podjetij (11,11%) v povprečju skoraj toliko kot izjav o viziji neuspešnih podjetij (10,34%).

Najboljša izjava o poslanstvu je izjava podjetja Dinos Holding, d. d., Ljubljana, ki se glasi: »S svojo osnovno dejavnostjo in znanjem prispevati k zmanjšanju oz. nastajanju odpadkov. Nastale odpadke distribuirati direktno uporabnikom oz. jih pred ponovno uporabo predelati – reciklirati. Končne ostanke na varen način odložiti v okolje. Z reciklažo zagotoviti gospodarstvu čim več novih surovin in s tem posredno prispevati k povečevanju konkurenčne sposobnosti podjetij in zmanjšati kvarne vplive na okolje. S specializacijo svojih dejavnosti doseči specializirane ponudbe za uporabnike in gospodarstvo. Z vertikalnimi povezavami doseči širok asortiman specializiranih ponudb. Povečati dodano vrednost na zaposlenega in s tem povečati blagostanje lastnikov, zaposlenih in države« (priloga 3).

Najboljša izjava o viziji pa je izjava podjetja Stavbar – IGM d. d.: »Svojo vizijo želimo uresničiti tako, da: svoje poslovne aktivnosti usmerjamo v ustvarjanje konkurenčnih prednosti glede na ostala slovenska podjetja iz področja naše dejavnosti; dosegamo dobre poslovne rezultate, korektno finančno poslujeemo in korektno vrednotimo delo zaposlenih; delujemo za pozitivno prepoznavnost naše družbe, naših izdelkov in storitev; optimalno nadomeščamo, dopolnjujemo in razširjamo obseg naših izdelkov in storitev; delujemo za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, prepoznamo, spoštujemo in omogočamo razvijanje prednosti in sposobnosti posameznikov tako, da to koristi tudi družbi; delujemo za zagotavljanje zadovoljstva naših kupcev ter vzpostavljamo vzdržujemo zaupanje naših kupcev; s svojim delovanjem prispevamo k urejenim relacijam med povezanimi družbami znotraj sistema Prevent Gradnje; skrbimo za stalno izboljševanje odnosa do okolja, prepoznavamo možne nevarnosti in preprečujemo onesnaževanje« (priloga 4).

S primerjalno statistično analizo sem dobila tudi rezultate o slabih izjavah o poslanstvu obravnavanih podjetij, ki so ponazorjeni v sliki 3 v prilogi 10. Iz grafa je razvidno, da imajo neuspešna podjetja v povprečju za 18,13 odstotnih točk več slabih izjav o poslanstvu kot pa uspešna podjetja, ki imajo le 1 (2,70%) res slabo izjavo o poslanstvu. Glede na te podatke lahko povem, da daje v povprečju manj neuspešnih podjetij pomen oblikovanju dobre izjave o poslanstvu kot uspešnih.

Na sliki 4 v prilogi 10 so prikazani rezultati primerjalne statistične analize o slabih izjavah o viziji obravnavanih podjetij. Uspešna podjetja imajo le 8,33% slabih izjav o viziji, medtem ko imajo neuspešna podjetja 24,14% slabih izjav o viziji. Glede na zaključke o dobrih izjavah o viziji neuspešnih podjetij moram tukaj pripomniti, da

nekatera neuspešna podjetja, kljub temu, da so ali se bližajo krizi, ne namenjajo veliko pozornosti kakovosti in učinkovitosti pri oblikovanju izjave o viziji.

Najslabše ocenjena izjava o poslanstvu je bila izjava podjetja SM JWT International d. o. o. in se glasi: »V gospodarsko razvitih državah se storitve na področju integralnih marketinških komunikacij diverzificirajo, vedno bolj se ustanavljajo agencije, ki so specializirane za posamezne marketinške storitve, ki gredo v smer »one to one« marketinga. Ta specializacija se dogaja tudi znotraj WPP, ki je trenutno največja globalna tržno-komunikacijska korporacija. Studio Marketing J. Walter Thompson International ima kot pridruženi član WPP priložnost, da si ogleduje izkoriščanje priložnosti v svetu in se hkrati povezuje s specializiranimi agencijami zaradi informacij, znanja in morebitne lastne diverzifikacije in specializacije storitev. To smo že storili v primeru PR storitev in pričakujemo, da bo v naslednjem letu 2004 vzpostavljena v državah bivše Jugoslavije veriga PR agencij, PR Komunikacije po zgledu ljubljanske agencije PR Komunikacije Hill & Knowlton« (priloga 4).

Najslabše ocenjena izjava o viziji pa je izjava podjetja Svit d. o. o.: »Podjetje SVIT je dinamično in prilagodljivo podjetje, prepoznavno po inovativnosti in sposobnosti pripravljanja ter vodenja raznovrstnih projektov s poudarkom na trženju in financiranju« (priloga 4).

Poleg omenjenega, sem z raziskavo ugotovila, da je tako pri uspešnih kot pri neuspešnih podjetjih več dobrih (dobrih in srednje dobrih) izjav o viziji kot o poslanstvu. Slabe (slabe in srednje slabe) izjave o poslanstvu in viziji se redkeje pojavljajo pri uspešnih podjetjih (predstavljajo približno tretjino izjav), pri neuspešnih pa se pogosteje pojavijo in predstavljajo približno polovico izjav.

6 REZULTATI EMPIRIČNEGA DELA

Po opravljeni vsebinski in statistični analizi sem prišla do rezultatov, ki sem jih potrebovala, da bi lahko odgovorila na zadnja štiri raziskovalna vprašanja, ki predstavljajo tudi namen opravljene raziskave.

6.1 Povezave med uspehom podjetja in poznavanjem poslanstva in vizije

Po opravljeni raziskavi sem ugotovila, da uspešna podjetja bolj oblikujejo izjave o poslanstvu in viziji kot neuspešna. To je razvidno tudi s slik 5.4, 5.5, 5.8 in 5.9. Tako lahko zdaj odgovorim na zadnja raziskovalna vprašanja in odgovore podprem z opravljeno statistično analizo.

RV 14: Ali dobra izjava o poslanstvu vpliva na uspeh podjetja?

Na sliki 1 (priloga 10) sem prikazala, da je dobrih izjav o poslanstvu uspešnih podjetij v povprečju za 18,70 odstotnih točk več kot pri neuspešnih podjetjih. Pri tem je bilo 10 dobro zapisanih izjav o poslanstvu pri uspešnih podjetjih (to je 27,03%) in 2 pri neuspešnih podjetjih (to je 8,33%). Poleg tega je bilo pri uspešnih podjetjih dobrih in srednje dobrih izjav o poslanstvu skupaj 62,17% (poglavje 5, slika 5.4), pri neuspešnih podjetjih pa je bilo teh izjav 41,66% (poglavje 5, slika 5.8). Uspešna podjetja so torej imela za 20,51 odstotnih točk več bolje zapisanih izjav o poslanstvu (dobrih in srednje dobrih). Iz tabel 4.1 in 4.3 (poglavje 4) in priloge 9 je tudi iz vrednosti kazalnikov razvidno, da so se v povprečju pojavljale boljše ocene izjav o poslanstvu pri uspešnih kot pri neuspešnih podjetjih. Skupna srednja vrednost je bila pri uspešnih podjetjih za 0,77 enot višja kot pri neuspešnih, standardni odklon je bil pri obeh razmeroma nizek (0,99 pri uspešnih in 0,96 pri neuspešnih). Na podlagi opravljene raziskave ne morem zaključiti, da dobro zapisana izjava o poslanstvu vpliva na uspeh podjetja.

RV 15: Ali dobra izjava o viziji vpliva na uspeh podjetja?

Na sliki 2 (priloga 10) sem prikazala, da je dobrih izjav o viziji neuspešnih podjetij v povprečju za 1,39 odstotnih točk več kot pri uspešnih podjetjih. Pri tem so bile 4 dobro zapisane izjave o viziji pri uspešnih podjetjih (to je 11,11%) in 3 pri neuspešnih podjetjih (to je 10,34%). Poleg tega je bilo pri uspešnih podjetjih dobrih in srednje dobrih izjav o viziji skupaj 75,00% (poglavje 5, slika 5.5), pri neuspešnih podjetjih pa je teh izjav bilo 48,27% (poglavje 5, slika 5.9). Uspešna podjetja so imela torej za 26,73 odstotnih točk več dobro zapisanih izjav o viziji (dobrih in srednje dobrih). Iz tabel 4.2 in 4.4 (poglavje 4) in priloge 9 je iz vrednosti kazalnikov razvidno, da so se v povprečju pojavljale zelo podobne ocene izjav o viziji pri uspešnih in neuspešnih podjetjih. Skupna srednja vrednost je bila pri uspešnih podjetjih le za 0,43 enot višja kot pri neuspešnih, standardni odklon je bil pri obeh razmeroma nizek (0,74 pri uspešnih in 1,04 pri neuspešnih). Na podlagi opravljene raziskave ne morem zaključiti, da dobro zapisana izjava o viziji vpliva na uspeh podjetja. Vendar moram pri tem dodati, da je možen razlog dobrih rezultatov pri neuspešnih podjetjih v tem, da skušajo neuspešna

podjetja preživeti in prebroditi krizo (ali se krizi izogniti) in zato namenijo več pozornosti pri oblikovanju prihodnjih usmeritev. To pomeni, da vidijo v izjavi o viziji nekakšno podlago za izboljšanje stanja podjetja. To pa bi lahko bila potrditev tega, da dobra izjava v določeni meri lahko vpliva na uspeh podjetja.

RV 16: Ali slabo postavljena izjava o poslanstvu vpliva na neuspeh podjetja?

Na sliki 3 (priloga 10) sem prikazala, da je slabih izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij v povprečju za 18,13 odstotnih točk več kot pri uspešnih podjetjih. Pri tem je bila 1 slabo zapisana izjava o poslanstvu pri uspešnih podjetjih (to je 2,70%) in 5 pri neuspešnih podjetjih (to je 20,83%). Poleg tega je bilo pri uspešnih podjetjih slabih in srednje slabih izjav o poslanstvu skupaj 37,84% (poglavje 5, slika 5.4), pri neuspešnih podjetjih pa je bilo teh izjav 58,33% (poglavje 5, slika 5.8). Neuspešna podjetja so torej imela za 20,49 odstotnih točk več slabo zapisanih izjav o poslanstvu (slabih in srednje slabih). Iz tabel 4.1 in 4.3 (poglavje 4) in iz priloge 9 je tudi iz vrednosti kazalnikov razvidno, da so se v povprečju pojavljale slabše ocene izjav o poslanstvu pri neuspešnih kot pri uspešnih podjetjih. Skupna srednja vrednost je bila pri neuspešnih podjetjih za 0,77 enot nižja kot pri uspešnih, standardni odklon je bil pri obeh razmeroma nizek (0,99 pri uspešnih in 0,96 pri neuspešnih). Na podlagi opravljene raziskave lahko zaključim, da obstaja rahla povezanost med slabo oblikovano izjavo o poslanstvu in neuspehom podjetja. Ne morem pa zaključiti, da slabo zapisana izjava o poslanstvu vpliva na neuspeh podjetja.

RV 17: Ali slabo postavljena izjava o viziji vpliva na neuspeh podjetja?

Na sliki 4 (priloga 10) sem prikazala, da je slabih izjav o viziji neuspešnih podjetij v povprečju za 15,81 odstotnih točk več kot pri uspešnih. Pri tem so bile 3 slabo zapisane izjave o viziji pri uspešnih podjetjih (to je 8,33%), pri neuspešnih podjetjih pa jih je bilo 7 (to je 24,14%). Poleg tega je bilo pri uspešnih podjetjih slabih in srednje slabih izjav o viziji skupaj 25,00% (poglavje 5, slika 5.5), pri neuspešnih podjetjih pa je bilo teh izjav 51,73% (poglavje 5, slika 5.9). Neuspešna podjetja so torej imela za 26,73 odstotnih točk več slabo zapisanih izjav o viziji (slabih in srednje slabih). Iz tabel 4.2 in 4.4 (poglavje 4) in iz priloge 9 je iz vrednosti kazalnikov razvidno, da so se v povprečju pojavljale zelo podobne ocene izjav o viziji pri uspešnih in neuspešnih podjetjih. Skupna srednja vrednost je bila pri neuspešnih podjetjih le za 0,43 enot nižja kot pri uspešnih podjetjih, standardni odklon je bil pri obeh razmeroma nizek (0,74 pri uspešnih in 1,04 pri neuspešnih). Na podlagi opravljene raziskave ne morem zaključiti, da slabo zapisana izjava o viziji vpliva na neuspeh podjetja. Vendar moram pri tem dodati, da je možen razlog dobrih rezultatov pri neuspešnih podjetjih ta, da skušajo ta podjetja preživeti in priti iz krize (ali se krizi izogniti) in zato namenijo več pozornosti oblikovanju prihodnjih usmeritev. To pomeni, da vidijo v izjavi o viziji nekakšno podlago za izboljšanje stanja podjetja.

7 SKLEP

Z opravljeno vsebinsko in statistično analizo sem prišla do v nadaljevanju navedenih ključnih ugotovitev.

V povprečju je dobrih izjav o poslanstvu uspešnih podjetij več kot dobrih izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij. Poleg tega pa imajo v povprečju neuspešna podjetja več slabih izjav o poslanstvu kot pa uspešna podjetja, ki imajo le eno res slabo izjavo. Glede na te podatke lahko sklepam, da v povprečju dajejo uspešna podjetja več pomena oblikovanju dobre izjave o poslanstvu kot neuspešna.

V povprečju je dobrih izjav o viziji uspešnih podjetij skoraj toliko kot izjav o viziji neuspešnih podjetij. Razlog temu je lahko v tem, da skušajo neuspešna podjetja preživeti in prebroditi krizo in zato namenijo več pozornosti oblikovanju prihodnjih usmeritev. To pa je lahko tudi potrditev tega, da dobra izjava vpliva na uspeh podjetja, česar se zavedajo tudi v nekaterih neuspešnih podjetjih. Uspešna podjetja imajo manj slabih izjav o viziji kot neuspešna podjetja. Glede na zaključke pri dobrih izjavah o viziji neuspešnih podjetij moram pripomniti, da nekatera neuspešna podjetja, kljub temu, da so v krizi ali se ji bližajo, ne namenjajo veliko pozornosti kakovosti in učinkovitosti pri oblikovanju izjave o viziji.

Pri izjavi o poslanstvu in pri izjavi o viziji dajejo tako uspešna kot neuspešna slovenska podjetja pomen predvsem razumljivosti izjave ter večinoma odgovarjajo na bistveni vprašanji izjav: »Zakaj organizacija obstaja?« (za izjavo o poslanstvu) in »Kam želi organizacija priti?« (za izjavo o viziji). Veliko manj pozornosti pa pri izjavi o poslanstvu oboja namenjajo opredeljevanju tehnologij, procesov in dejavnikov uspeha ter izvirnosti izjave o poslanstvu. Neuspešna podjetja namenjajo najmanj pozornosti motivaciji in izzivu. Pri oblikovanju izjave o viziji tako uspešna kot neuspešna podjetja namenjajo najmanj pozornosti nagovarjanju zaposlenih in uporabnikov ter edinstvenosti organizacije. Kljub nizki oceni namenjajo neuspešna podjetja nekoliko več pozornosti časovni opredelitvi in fleksibilnosti izjave o viziji. Razlog tega bi lahko bil, da nekatera neuspešna podjetja dajejo temu kriteriju več pomena kot uspešna, saj želijo priti iz krize (ali se krizi izogniti). Verjetno so mnenja, da bi z določanjem natančnejših časovnih okvirov realizacije vizije pridobili večjo podporo vplivnih udeležencev organizacije in tako lažje prišli iz krize (ali se krizi izognili).

Najpomembnejša razlika med izjavami o poslanstvu uspešnih in neuspešnih podjetij pa je nedvomno ta, da so povprečne ocene izjav neuspešnih podjetij nižje od ocen izjav uspešnih podjetij. Pri izjavah o viziji so bile ocene zelo podobne. Vendar moram dodati, da je možen razlog dobrih rezultatov pri neuspešnih podjetjih v tem, da skušajo neuspešna podjetja preživeti in prebroditi krizo (ali se krizi izogniti) ter zato namenijo več pozornosti pri oblikovanju prihodnjih usmeritev. To pomeni, da vidijo v izjavi o viziji nekakšno podlago za izboljšanje stanja podjetja.

Poleg omenjenega sem z raziskavo ugotovila, da je tako pri uspešnih kot pri neuspešnih podjetjih več dobrih in srednje dobrih izjav o viziji kot o poslanstvu. Slabe in srednje slabe izjave o poslanstvu in viziji se redkeje pojavljajo pri uspešnih podjetjih (predstavljajo približno tretjino izjav), pri neuspešnih pa se pojavijo pogosteje in predstavljajo približno polovico izjav.

Na podlagi opravljene raziskave lahko zaključim, da obstaja rahla povezanost med dobro oblikovano izjavo o poslanstvu in uspehom podjetja. Ne morem pa zaključiti, da dobro napisana izjava o poslanstvu vpliva na uspeh podjetja, oziroma, da slabo napisana izjava o poslanstvu vpliva na neuspeh podjetja. Isto velja za slabo napisane izjave o viziji. Poleg tega ne morem zaključiti, da dobro napisana izjava o viziji vpliva na uspeh podjetja, saj so bili rezultati izjav pri uspešnih in neuspešnih podjetjih zelo podobni.

Od obravnavanih podjetij ima Dinos Holding, d. d., Ljubljana najboljše, podjetje SM JWT International d. o. o. pa najslabše napisano izjavo o poslanstvu. Najboljše ocenjeno izjavo o viziji ima podjetje Stavbar – IGM d. d., najslabše ocenjena pa je izjava o viziji podjetja Svit d. o. o.

Ker sem z raziskavo ugotovila določeno povezanost med uspehom podjetja in dobro oblikovanima izjavama o poslanstvu in viziji, lahko diplomska naloga predstavlja neuspešnim podjetjem izhodišče zavedanja o drugih možnih dejavnikih uspeha ter s tem začetek delovanja neuspešnih slovenskih podjetij v smeri večanja uspešnosti z izboljšanjem poznavanja in oblikovanja izjav o poslanstvu in viziji.

Menim, da bi morala slovenska podjetja, tako uspešna kot neuspešna, namenjati večjo pozornost poslanstvu in viziji ter oblikovanju njunih izjav, saj je imel le skromen odstotek podjetij v letnih poročilih zapisano izjavo o poslanstvu in viziji. Poleg tega so v nekaterih letnih poročilih kot poslanstvo in vizijo opisovali strategije za doseg kratkoročnih ciljev, v nekaterih drugih pa ni bilo dejanskega razlikovanja med izjavo o poslanstvu in izjavo o viziji. Pravilnemu oblikovanju teh izjav bi morali nameniti več pozornosti in se zato seznaniti vsaj z njunimi sestavinami.

Kriterij presojanja uspešnosti podjetij je bil čisti dobiček (oziroma izguba) v letu 2003. To predstavlja dodatno omejitev, saj so lahko nekatera od obravnavanih uspešnih podjetij v ostalih letih veliko slabše poslovala, prav tako pa so tudi nekatera od obravnavanih neuspešnih podjetij lahko v ostalih letih veliko boljše poslovala.

Omeniti moram tudi, da bi dobila morda pomembnejše podatke, če bi raziskovala celotno temeljno politiko podjetij, namesto le dveh sestavin, saj bi morda na tak način dobila večjo povezanost med temeljno politiko in uspehom podjetja. Mislim pa, da bi bila tovrstna raziskava verjetno preveč obširna za diplomsko nalogo.

Dodati moram še, da bi morda analiza izjav o poslanstvu in viziji podjetij, ki bi jih dobila tudi iz drugih virov (ne le iz letnega poročila), privedla do nekoliko natančnejših rezultatov in zaključkov, glede na to, da bi bil vzorec izjav obsežnejši. Vseeno pa sem mnenja, da so, ne glede na omenjene pomanjkljivosti in omejitve, ugotovljeni rezultati

dokaj verodostojni za morebitne nadaljnje raziskave na tem področju, saj sem raziskavo skrbno opravila.

LITERATURA

- Abrahams, Jeffrey. 1999. *The mission statement book*. Berkeley: Kirsty Melville Book.
- Bart, Christopher K. in Hupfer, Maureen. 2004. Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*. 18 (2): 92–110.
- Bertoncelj, Lojze. 1995. Poslanstvo in vizija. *MM* februar: 18.
- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. *Strateški management*. V pripravi.
- Campbell, Andrew in Yeung, S. 1991. Creating a sense of mission. *Long Range Planning*. 24 (4): 10–20.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Collins, James C. in Jerry I. Porras. 1996. *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review on Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Cowley, Michael in Ellen Domb. 1997. *Beyond strategic vision: Effective Corporate Action with Hoshing Planning*. Newton: Butterworth-Heinemann.
- David, Fred R. 1989. How companies define their mission. *Long Range Planning*. 22 (1): 90–97.
- David, Fred R. 2005. *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hill, Charles W. L. in Jones, G. R. 2001. *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hinterburer, Hans H. 1996. *Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Denken – Vision, Unternehmenspolitik, Strategie 6. Aufl.* Berlin: Walter de Gruyt.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, W. G. Rowe in J. P. Sheppard. 2002. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Toronto: Nelson Thompson Learning.
- Klemm, Maren, Sherry Sanderson in G. Luffman. 1991. Mission statements: selling corporate values to employees. *Long Range Planning*. 24 (3): 73–78.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper Visoka šola za management.
- Lansdell, Sally. 2002. *The Vision Thing*. Oxford: Capstone Publishing.
- Lešnik Musek, Kristjan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Delalus.
- O'Hallaron, Richard in David. 1999. *The mission primer: Four Steps to an Effective Mission Statement*. Richmond: Mission Incorporated.
- Pearce, Julian A. II in Robinson, Richard. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Homewood: Irwin.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Steiner, George A. 1997. *Strategic planning*. New York: Free Press paperbacks.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja*. Koper: Fakulteta za management.

- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Thompson, Arthur A. Jr in Strickland, A. J. III. 1996. *Strategic Management; Concepts and Cases*. Chicago: Irwin.
- Walcoff, Philip. 1999. *The fast forward MBA in Business Planning for Growth*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

VIRI

- iBON 2004/2 – bonitete, verzija 4.2.0.285, Noviforum, d. o. o. (27. 06. 2005)
- AJPES: <http://www.ajpes.si> (27. 06. 2005)
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. Koper: Visoka šola za management.

PRILOGE

- Priloga 1** Uspešna slovenska podjetja po čistem dobičku v letu 2003
- Priloga 2** Neuspešna slovenska podjetja po izgubi/dobičku v letu 2003
- Priloga 3** Izjave o poslanstvu in viziji uspešnih slovenskih podjetij
- Priloga 4** Izjave o poslanstvu in viziji neuspešnih slovenskih podjetij
- Priloga 5** Analiza izjav o poslanstvu uspešnih podjetij
- Priloga 6** Analiza izjav o viziji uspešnih podjetij
- Priloga 7** Analiza izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij
- Priloga 8** Analiza izjav o viziji neuspešnih podjetij
- Priloga 9** Primerjava izjav o poslanstvu in o viziji uspešnih in neuspešnih podjetij
- Priloga 10** Dobro in slabo zapisane izjave o poslanstvu in viziji

Uspešna slovenska podjetja po čistem dobičku v letu 2003

Zap. št.	Naziv	Mesto	Čisti dobiček (SIT v tisočih)	P	V
1	LEK D. D.	LJUBLJANA	26.850.344		
2	KRKA, D. D., NOVO MESTO	NOVO MESTO	11.022.412	X	X
3	TELEKOM SLOVENIJE D. D.	LJUBLJANA	10.334.499	X	X
4	MECATOR, D. D.	LJUBLJANA	8.718.461	X	X
5	NEK D. O. O.	KRŠKO	8.437.275		
6	NOVARTIS PHARMA STORITVE D. O. O.	LJUBLJANA	7.279.524		
7	SAVA TIRES, D. O. O.	KRANJ	6.166.082	X	X
8	PETROL D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	6.051.573	X	
9	SAVA TIRES JOINT VENTURE HOLDING, D. O. O.	KRANJ	5.922.984		
10	TOBAČNA LJUBLJANA, D. O. O.	LJUBLJANA	5.618.452		
11	GEOPLIN D. O. O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	5.133.080		
12	GORENJE, D. D.	VELENJE	4.781.850	X	X
13	HYPO LEASING D. O. O.	LJUBLJANA	4.200.146		
14	MOBITEL, D. D.	LJUBLJANA	3.982.441		
15	HSE D. O. O.	LJUBLJANA	3.974.153	X	X
16	LUKA KOPER, D. D.	KOPER	3.885.449	X	X
17	HELIOS DOMŽALE, D. D.	DOMŽALE	2.900.702	X	X
18	INTEREUROPA D. D.	KOPER	2.863.578	X	X
19	BSH HIŠNI APARATI D. O. O. NAZARJE	NAZARJE	2.722.787		
20	KOLEKTOR GROUP D. O. O.	IDRIJA	2.683.884		
21	HIT D. D. NOVA GORICA	NOVA GORICA	2.593.297		
22	HELIOS TOVARNA BARV, LAKOV IN UMETNIH SMOL KOLIČEVO, D. O. O.	DOMŽALE	2.509.963		
23	MERKUR, D. D.	NAKLO	2.368.430	X	X
24	ISTRABENZ D. D.	KOPER	2.366.113	X	X
25	ENGROTUŠ, D. O. O.	CELJE	2.274.403	X	X
26	POŠTA SLOVENIJE D. O. O.	MARIBOR	2.232.996	X	X
27	PIVOVARNA LAŠKO, D. D.	LAŠKO	2.045.336	X	X
28	REVOZ D. D.	NOVO MESTO	1.957.783		X
29	HENKEL SLOVENIJA D. O. O.	MARIBOR	1.866.868		
30	AERODROM LJUBLJANA, D. D.	BRNIK	1.827.042	X	
31	PRO PLUS D. O. O.	LJUBLJANA	1.801.782		
32	DEM D. O. O.	MARIBOR	1.648.478		
33	SALUS, LJUBLJANA, D. D.	LJUBLJANA	1.639.817		
34	LESNINA, D. D.	LJUBLJANA	1.360.429		
35	AUTOCOMMERCE, D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	1.357.218	X	X
36	KEMOFARMACIJA D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	1.261.270		

Priloga 1

37	A1, D. D.	LJUBLJANA	1.246.038		
38	JUTEKS, D. D.	ŽALEC	1.209.560		X
39	KOLINSKA, D. D.	LJUBLJANA	1.193.770	X	X
40	SALONIT ANHOVO, D. D.	DESKLE	1.189.563	X	X
41	PREVENT D. D.	SLOVENJ GRADEC	1.182.167	X	X
42	IMPOL D. D.	SLOVENSKA BISTRICA	1.171.833	X	X
43	TERME ČATEŽ D. D.	ČATEŽ OB SAVI	1.167.815		
44	PIVOVARNA UNION D. D.	LJUBLJANA	1.091.802		
45	DAIMOND D. D.	ŠEMPETER PRI GORICI	1.070.212		
46	UNIOR D. D.	ZREČE	1.011.665		X
47	BTC D. D. LJUBLJANA	LJUBLJANA	975.553		
48	KOVINOPLASTIKA LOŽ D. D.	STARI TRG PRI LOŽU	953.606		
49	BELINKA, D. D.	LJUBLJANA - ČRNUČE	942.046	X	X
50	DELO, D. D.	LJUBLJANA	933.708	X	
51	RENAULT SLOVENIJA, D. O. O.	LJUBLJANA	905.570		
52	DROGA D. D.	IZOLA	900.739		
53	TERMO, D. D., ŠKOFJA LOKA	ŠKOFJA LOKA	889.052	X	X
54	KOLIČEVO KARTON, D. O. O.	DOMŽALE	865.749		
55	ISTRABENZ PLINI D. O. O.	KOPER	865.378		
56	MERCATOR-SVS D. D.	PTUJ	862.946	X	X
57	LJUBLJANSKE MLEKARNE D. D.	LJUBLJANA	832.849	X	X
58	PREVENT-HALOG D. O. O.	LENART V SL. GORICAH	813.564		
59	TSO D. D.	ORMOŽ	793.454		
60	ETOL D. D.	ŠKOFJA VAS	782.676		
61	METALFLEX D. O. O.	TOLMIN	770.678		
62	BELINKA PERKEMIJA, D. O. O.	LJUBLJANA - ČRNUČE	765.688		
63	METREL D. D.	HORJUL	714.913		
64	JOHNSON CONTROLS-NTU D. O. O.	SLOVENJ GRADEC	704.647	X	X
65	ELEKTRO LJUBLJANA D. D.	LJUBLJANA	703.858		
66	PAPIRNICA VEVČE D. D.	LJUBLJANA - POLJE	701.516		
67	MERCATOR GORENJSKA, D. D.	ŠKOFJA LOKA	689.333	X	X
68	DINOS HOLDING D. D. LJUBLJANA	LJUBLJANA	675.175	X	
69	SGP POMGRAD D. D.	MURSKA SOBOTA	663.256		
70	ISKRA AVTOELEKTRIKA D. D.	ŠEMPETER PRI GORICI	655.321		
71	PFLEIDERER NOVOTERM, D. O. O., NOVO MESTO	NOVO MESTO	622.203		
72	TRIMO D. D.	TREBNJE	609.358	X	X
73	RADENSKA, D. D. RADENCI	RADENCI	608.038	X	X
74	ELEKTRO CELJE, D. D.	CELJE	602.204		
75	TEB D. O. O.	BRESTANICA	594.980	X	
76	LB LEASING D. O. O., LJUBLJANA	LJUBLJANA	592.225		

77	GOODYEAR EPE, D. O. O.	KRANJ	588.737		X
78	PREVENT GRADNJE, D. O. O.	SLOVENJ GRADEC	585.618	X	X
79	KOMPAS MTS D. D.	LJUBLJANA	581.790		
80	J & J - PODRUŽNICA LJUBLJANA	LJUBLJANA	580.838		
81	GEPE HOLDING, D. O. O.	KRANJ	580.773	X	
82	MERCATOR-GORIŠKA D. D.	NOVA GORICA	575.306		
83	AE, D. O. O., DOMŽALE	DOMŽALE	561.349		
84	KD HOLDING D. D.	LJUBLJANA	552.981		
85	DZS, D. D.	LJUBLJANA	552.796		X
86	COMET, D. D.	ZREČE	552.265		
87	PINUS TKI D. D.	RAČE	549.324		
88	TCG UNITECH LTH - OL D. O. O.	ŠKOFJA LOKA	536.337		
89	PPG - HELIOS D. O. O.	DOMŽALE	515.756		
90	MAN GOSPODARSKA VOZILA SLOVENIJA D. O. O.	LJUBLJANA - ČRNUČE	504.280		
91	SIEMENS D. O. O.	LJUBLJANA	497.757		
92	LOTERIJA SLOVENIJE, D. D.	LJUBLJANA	489.648	X	X
93	PULSAR HOLDING, D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	488.306		
94	ELEKTRONABAVA D. O. O.	LJUBLJANA - ČRNUČE	484.376		
95	PALOMA D. D.	SLADKI VRH	480.633	X	X
96	ELAN, D. D.	BEGUNJE NA GORENJSKEM	478.889		
97	LUZ, D. D.	LJUBLJANA	472.707		
98	NOVEM CAR INTERIOR DESIGN D. O. O.	ŽALEC	467.080		
99	LIV PLASTIKA, D. O. O., POSTOJNA	POSTOJNA	462.495	X	X
100	ECOLAB D. O. O.	MARIBOR	458.500		

Vir: iBON 2004/II, © 1995 – 2004 NOVIFORUM

X – izjava prisotna v letnem poročilu

P – izjava o poslanstvu

V – izjava o viziji

Neuspešna slovenska podjetja po čistem dobičku v letu 2003

Zap. št.	Naziv	Mesto	Čisti dobiček (SIT v tisočih)	P	V
1	SŽ, D. D.	LJUBLJANA	-13.993.401		
2	SŽ ACRONI, D. O. O.	JESENICE	-7.928.730	X	X
3	SŽ-METAL RAVNE D. O. O.	RAVNE NA KOROŠKEM	-5.080.429	X	X
4	VIPAP VIDEM KRŠKO D. D.	KRŠKO	-2.913.478		
5	TVM D. O. O.	MARIBOR	-2.159.999		
6	VODA JULIANA D. D.	JESENICE	-1.755.671		
7	TERMOELKTRARNA ŠOŠTANJ D. O. O.	ŠOŠTANJ	-1.662.987	X	X
8	MURA D. D.	MURSKA SOBOTA	-1.637.728	X	X
9	HERMES SOFTLAB D. D.	LJUBLJANA	-1.449.661		
10	STOL, D. D. KAMNIK	KAMNIK	-1.178.052		
11	LABOD NOVO MESTO D. D.	NOVO MESTO	-1.088.957	X	X
12	ŽIVILA KRANJ, D. D.	NAKLO	-1.074.880		X
13	METALKA TRGOVINA D. D.	LJUBLJANA	-972.770		
14	COLOR, D. D.	MEDVODE	-864.035		X
15	STAVBAR-IGM D. D.	HOČE	-850.508		X
16	LJUBEČNA CELJE, D. D.	LJUBEČNA	-739.935		
17	SVIT D. O. O.	SLOVENSKA BISTRICA	-699.013	X	X
18	MESNINE DEŽELE KRANJSKE D. D.	LJUBLJANA	-644.419		
19	SŽ-STROJI IN TEHNOLOŠKA OPREMA D. O. O.	RAVNE NA KOROŠKEM	-635.698		
20	VIPA HOLDING D. D.	NOVA GORICA	-598.623	X	X
21	OMV ISTRABENZ D. O. O.	KOPER	-595.682		X
22	ETA ŽIVILSKA INDUSTRIJA, D. D.	KAMNIK	-595.147	X	X
23	UNITEX D. D.	LJUBLJANA	-581.863		
24	JAVOR PIVKA D. D.	PIVKA	-578.268		X
25	TEHNOUNION, D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	-525.718	X	X
26	RTH D. O. O. TRBOVLJE	TRBOVLJE	-510.724		
27	LPP D. O. O.	LJUBLJANA	-438.566		
28	ATAC D. O. O.	LJUBLJANA	-429.893		
29	LIP BLEDE, D. D.	BLEDE	-418.655		
30	SGP GORICA D. D.	NOVA GORICA	-364.928		
31	MLM D. D.	MARIBOR	-345.685	X	X
32	KEMIPLAS, D. O. O.	DEKANI	-339.419		
33	E - OBALA KOPER D. D.	KOPER	-338.751		
34	KZ KRKA	NOVO MESTO	-319.756	X	X
35	CERTUS MARIBOR D. D.	MARIBOR	-288.823		
36	PREMOGOVNIK VELENJE, D. D.	VELENJE	-280.006	X	X
37	SKIMAR D. O. O.	LJUBLJANA	-279.386		

Priloga 2

38	VEZENINE, BLED, D. O. O.	BLED	-278.050		
39	SAVA TRADE, D. D.	LJUBLJANA	-267.813		X
40	SVILA D. D.	MARIBOR	-264.528	X	X
41	AERO, D. D.	CELJE	-257.937		X
42	INTEREUROPA TRANSPORT D. O. O.	KOPER	-256.251		
43	ŽITO GORENJKA, D. D.	LESCE	-229.627	X	X
44	SM SAVINJSKA, D. D. ŽALEC	ŽALEC	-228.314		
45	SGP KOGRAD-IGEM DRAVOGRAD D. D.	ŠENTJANŽ PRI DRAVOGRADU	-226.834		
46	KOLONIALE D. D.	MARIBOR	-218.145		
47	JELOVICA, D. D.	ŠKOFJA LOKA	-217.215		
48	PRESKRBA D. D.	SEŽANA	-211.594		X
49	ELKROJ, D. D.	NAZARJE	-201.617		
50	TDR-METALURGIJA D. D.	RUŠE	-156.113	X	X
51	SKUPINA KIK KAMNIK D. D.	KAMNIK	-147.299		
52	INFOND HOLDING, D. D.	MARIBOR	-141.007		
53	FLORJANČIČ TISK D. O. O.	MIKLAVŽ NA DRAVSKEM POLJU	-138.022	X	X
54	LJUBLJANSKI KINEMATOGRAFI D. D.	LJUBLJANA	-123.375		
55	ARSED D. O. O.	NOVO MESTO	-114.509		
56	TIB, D. D., ILIRSKA BISTRICA	ILIRSKA BISTRICA	-97.486	X	X
57	ZDRAVILIŠČE ROGAŠKA, D. D.	ROGAŠKA SLATINA	-92.718		
58	KLASJE CELJE D. D.	CELJE	-92.237	X	X
59	SNEŽNIK, D. D.	KOČEVSKA REKA	-84.158		
60	LIK KOČEVJE D. D.	KOČEVJE	-79.810		
61	BAUIMEX, D. O. O., KRANJ	KRANJ	-79.047		
62	IBI KRANJ, D. D.	KRANJ	-76.381		
63	AGS GASTRO SISTEMI, D. O. O.	GROSUPLJE	-68.701		
64	MODRA LINIJA HOLDING D. D.	KOPER	-66.628		
65	ZRMK HOLDING, D. D.	LJUBLJANA	-63.242		
66	ŽITO, D. D.	LJUBLJANA	-60.274		
67	VINSKA KLET "GORIŠKA BRDA" DOBROVO	DOBROVO V BRDIH	-54.824	X	X
68	ASPERA HOLDING D. O. O.	LJUBLJANA	-54.233		
69	M. A. & L. D. O. O.	LJUBLJANA	-49.621		
70	GORENJSKA PREDILNICA D. D.	ŠKOFJA LOKA	-38.419		
71	KAPIS D. O. O.	PETROVČE	-35.987		
72	VBS LEASING, D. O. O.	LJUBLJANA	-30.388		
73	TEKSTILNA TOVARNA PREBOLD, D. D.	PREBOLD	-27.116		
74	IPS D. O. O. LJUBLJANA	LJUBLJANA	-25.477		
75	AGAVE D. O. O.	LJUBLJANA	-18.664		
76	INTEGRA D. O. O.	MARIBOR	-12.947		

77	BAYER PHARMA D. O. O.	LJUBLJANA	-11.918		
78	TELOH D. O. O.	SLOVENSKA BISTRICA	-11.458		
79	CVETJE ČATEŽ D. D.	BREŽICE	-9.578		
80	KVAR D. O. O.	LJUBLJANA	-8.696		
81	DEJ D. O. O.	LJUBLJANA	-8.512		
82	VIVO INVEST, D. D.	LJUBLJANA	-7.888		
83	GIP HOLDING D. O. O.	POSTOJNA	-7.390		
84	INGAL D. O. O.	IZOLA	-5.426		
85	VEGA, D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	-3.799		
86	SM JWT INTERNATIONAL D. O. O.	LJUBLJANA	-2.980	X	
87	PLEASURE D. O. O.	PORTOROŽ	-974		
88	BORI KMO D. O. O.	SEŽANA	-766		
89	NIZKE GRADNJE HOLDING D. D.	PTUJ	-55		
90	SŽ - ŽIP, D. O. O.	LJUBLJANA	0		
91	ZORD SLOVENIJA	LJUBLJANA	0	X	
92	LIZ - INŽENIRING, D. D., LJUBLJANA	LJUBLJANA	3		
93	VESNA HOLDING, D. D.	LJUTOMER	106		
94	IMONT-URANŠEK D. O. O.	LIBELIČE	156		
95	GIZ GRADIS, D. D.	LJUBLJANA	203	X	X
96	MARKET-ENGINEERING D. O. O.	SLOVENSKA BISTRICA	286	X	
97	HTZ VELENJE, I.P., D. O. O.	VELENJE	498	X	X
98	KIV ENGINEERING D. O. O.	VRANSKO	528		
99	LTH ŠKOFJA LOKA, D. D.	ŠKOFJA LOKA	669		
100	ELEKTRA TRG D. O. O.	MARIBOR	686		

Vir: iBON 2004/II, © 1995 – 2004 NOVIFORUM

X – izjava prisotna v letnem poročilu

P – izjava o poslanstvu

V – izjava o viziji

Izjave o poslanstvu in viziji uspešnih velikih slovenskih podjetij

Opomba avtorja:

Izjave so vsebinsko in jezikovno/slovnično verodostojno prepisane.

1. KRKA, D. D., NOVO MESTO

Poslanstvo: Živeti zdravo življenje.

Naša osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujemo jo z bogato paleto naših izdelkov in storitev - z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.

Vizija: Utrjujemo položaj enega vodilnih farmacevtskih podjetij na tržiščih srednje in vzhodne Evrope in se razširjamo na tržišča Evropske unije. To dosegamo z lastnim razvojem, mednarodnimi povezavami, fleksibilnostjo in učinkovitostjo.

Uresničevali bomo svojo vizijo uglednega in prodornega inovativnega generičnega farmacevtskega podjetja, ki bo najhitreje razvijalo ponudbo kakovostnih in dostopnih farmacevtskih izdelkov in omogočalo ozdravitev in ohranjanje zdravja širokemu krogu ljudi na vseh koncih sveta.

2. TELEKOM SLOVENIJE D. D.

Poslanstvo: Poslanstvo Telekoma Slovenije, d. d., je omogočati in spodbujati komunikacije med ljudmi. Kjerkoli in kadarkoli. Z zagotavljanjem visoko kakovostnih komunikacijskih storitev, ki obogatijo in poenostavijo življenje, povezujemo in zblížujemo ljudi. S celovitimi telekomunikacijskimi rešitvami, ki temeljijo na povezovanju fiksnih, mobilnih in spletnih komunikacij, uporabnikom zagotavljamo nove, prijazne možnosti za delo, za druženje, za znanje, za življenje. Kot vodilni ponudnik sodobnih, tehnološko naprednih in s svetom povezanih telekomunikacijskih storitev smo zavezani nenehnemu posodabljanju in razvoju povezav, ki s svojo zanesljivostjo, kakovostjo in učinkovitostjo ustvarjajo zadovoljstvo uporabnikov. Najsodobnejše komunikacijske rešitve so uporabnikom prijazno na voljo zato, ker se z njimi v spodbudnem delovnem okolju, ki omogoča razvoj posameznikovih potencialov, ukvarjajo visoko motivirani in usposobljeni zaposleni. Na razvoju temelječe zadovoljstvo uporabnikov in zaposlenih je osnova uspešnega poslovanja, ki omogoča izpolnjevanje pričakovanj lastnikov. Neločljiva povezanost z razvojem okolja, v katerem delujemo, nas zavezuje k ravnanju, ki dokazuje družbeno odgovornost podjetja in prispeva k prijazni družbi prihodnosti.

Vizija: Telekom Slovenije, d. d., ima jasno vizijo, na kateri temeljijo premišljene strategije. Najpomembnejše smeri delovanja so zapisane v strategiji in projekciji

poslovanja do leta 2010, ki med drugim utemeljuje prihodnost Telekoma Slovenije, d. d., in njegovih hčerinskih družb na konvergenci interneta in mobilnosti.

3. MERCATOR D. D.

Poslanstvo: Ljudem prinašamo najboljšo kakovost, izbiro in udobje za njihov denar.

Vizija: Želimo biti vodilni trgovec na trgih jugovzhodne Evrope. Na vseh trgih delovanja želimo kupcem zagotoviti enako visok standard ponudbe in storitve, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.

4. SAVA TIRES D. O. O.

Poslanstvo: Navdušiti kupce s pnevmatikami in storitvami naših blagovnih znamk, ki presegajo njihova pričakovanja.

Vizija: Pri nakupu pnevmatik želimo biti prva izbira kupcev.

5. PETROL D. D. LJUBLJANA

Poslanstvo: Petrol je vodilna slovenska energetska družba, ki Sloveniji zagotavlja strateško oskrbo z naftnimi proizvodi in drugimi energenti. Prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponuja vse, kar potrebujejo na poti, hkrati pa gospodinjstvom omogoča tudi celodnevno preskrbo z živili in ostalim trgovskim blagom.

Vizija: -

6. GORENJE D.D.

Poslanstvo: Izdelava in trženje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih izdelkov in storitev.

Vizija: Želimo biti poslovno prožen in obvladljiv sistem na vseh področjih svojega delovanja.

7. HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE D. O. O.

Poslanstvo: Poslanstvo skupine HSE, vodilne slovenske organizacije s področja energetike, je rast in razvoj z ohranjanjem vodilne vloge na domačem trgu, povečevanje deležev na tujih trgih ter razvoj slovenskega energetskega gospodarstva in znanosti ter njuna uveljavitev v mednarodnem okolju.

Vizija: Vizija skupine HSE je zagotoviti optimalno izrabo slovenskih energetskih virov in kadrov ter vzpostaviti konkurenčno družbo na globalnem energetske trgu, hkrati pa razširiti svojo dejavnost in na ta način zmanjšati poslovna tveganja, ki so posledica nihanj na posameznem produktne trgu.

8. LUKA KOPER D. D.

Poslanstvo: S svojo lego na najkrajši poti do osrčja Evrope in z logističnimi storitvami ponujamo našim partnerjem iz Slovenije in zalednih držav možnosti za čim lažje vzpostavljanje prekomorskih gospodarskih povezav in trgovskih tokov.

Vizija: Luka Koper bo postala osrednje logistično in distribucijsko središče za države srednje Evrope.

9. HELIOS DOMŽALE D. D.

Poslanstvo in vizija: V Heliosu bomo z vlaganjem v ustvarjalne, dinamične, učinkovite in strokovno usposobljene ljudi v podjetju in na trgu, s poslovno odličnostjo ter družbeno odgovornim ravnanjem krepili konkurenčno moč in tržno pozicijo, zagotovili dolgoročno rast in razvoj podjetja ter postali vodilni proizvajalec premazov v srednji Evropi.

10. INTEREUROPA D. D.

Poslanstvo: Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno zadovoljevanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca, ki mu zagotavljamo zanesljivost, hitrost, varnost in konkurenčne cene.

Vizija: Naša poslovna vizija je ostati vodilni ponudnik logističnih storitev v jugovzhodni Evropi in doseči položaj srednje velikega ponudnika v Evropi.

11. MERKUR D. D.

Poslanstvo: V Skupini Merkur prodajamo kakovostne izdelke, nudimo prijazne in strokovne storitve ter tako ustvarjamo zadovoljstvo naših kupcev.

Vizija: Utrdili bomo vodilni položaj v prodaji kakovostnih DIY, elektro-tehničnih, metalurških in profesionalnih tehničnih izdelkov na domačem trgu in vse bolj razvijali ter krepili blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih.

12. ISTRABENZ D. D.

Poslanstvo: Poganjamo svet z ustvarjalno energijo. S celovitimi storitvami na področju energetike, turizma in naložb bistveno prispevamo h kakovostnemu življenju in gospodarski učinkovitosti.

Vizija: Postali bomo vodilna gospodarska skupina v regiji za celostno oskrbo s storitvami in izdelki, ki omogočajo ljudem kakovostno življenje.

13. ENGROTUŠ D. O. O.

Poslanstvo: Poslanstvo Engrotuša temelji na inovativnosti, napredku, sproščnem odnosu med zaposlenimi in zaposlenih do kupcev, zadovoljevanju potreb raznih krogov kupcev glede na nizko ceno, kakovost blaga, storitev in prodajnih mest. Podjetje skrbi

za osebnostni razvoj in socialno varnost zaposlenih ter si močno želi postati pozitivno misleče, hitro rastoče, napredno, stroškovno učinkovito in odlično organizirano podjetje, zgrajeno na odgovornosti in pripadnosti zaposlenih.

Vizija: Dolgoročna vizija podjetja je ustvariti prodajalce najbolj zadovoljnih kupcev.

14. POŠTA SLOVENIJE D. O. O.

Poslanstvo: Pošta Slovenije zagotavlja kakovosten prenos poštnih pošilk na območju Slovenije in se kot sestavni del vključuje v mednarodno izmenjavo poštnih pošilk v skladu z načeli in s pravili, ki veljajo za mednarodne poštno storitve. Na področju drugih storitev si Pošta prizadeva za zadovoljevanje potreb trga in približevanje storitev uporabniku oziroma kupcu, ne glede na teritorij. S stalnim spremljanjem in z uvajanjem razvojnih dosežkov ter novih spoznanj na področju poštno in drugih dejavnosti stalno izboljšuje kakovost izvajanja storitev. S svojim komunikacijskim omrežjem in z varno ter zanesljivo informacijsko tehnologijo bo pripomogla k prehodu v informacijsko družbo in integraciji Slovenije v Evropsko unijo.

Vizija: Pošta Slovenije bo tržno usmerjen, poslovno uspešen sistem, z najboljšo kakovostjo storitev. Kot moderen in učinkovit podsistem se bo vključevala v svetovni poštni sistem. S svojim razvojem bo prispevala k nacionalnemu razvoju kot pomembna gospodarska dejavnost.

15. PIVOVARNA LAŠKO D. D.

Poslanstvo: Združiti večino slovenskih proizvajalcev pijač in na ta način postati ena večjih korporacij proizvajalcev pijač v jugovzhodni Evropi. Z visoko kakovostjo vseh proizvodov zadovoljiti potrošnika in s tem utrditi naš poslovni image.

Vizija: Postati največji in najuspešnejši na področju proizvodnje ter prodaje pijač. Utrjevati posamezne uveljavljene blagovne znamke na domačem in tujih trgih ter tako povečati tržne deleže na posameznih tržiščih.

16. REVOZ D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Revoz želi postati ena od donosnih baz, potrebnih za Renault pri njegovem razvoju na evropskih tržiščih, in sicer tako, da si prizadeva na treh glavnih področjih: znižati logistične stroške; doseči konkurenčne nabavne cene; zagotoviti najboljše osebje, tako da bomo postali zgled evropske uspešnosti za ostale tovarne.

17. AERODROM LJUBLJANA D. D.

Poslanstvo: Uporabnikom letališča zagotavljamo varno, točno in visoko kakovostno izvajanje letaliških in drugih komercialnih storitev. Hkrati skrbimo za

razvoj letališča v skladu z zahtevami prevoznikov, potnikov, vrsto prometa in zahtevami Evropske unije.

Vizija: -

18. AUTOCOMMERCE D. D. LJUBLJANA

Poslanstvo: Poslanstvo matične družbe so ustanavljanje, upravljanje in vodenje družb v Skupini Autocommerce po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja z namenom zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investitorjev (lastnikov, delničarjev) in s celotnim premoženjem družbe.

Poslanstvo družb v Skupini Autocommerce je avtonomno opravljanje dejavnosti, to je na lastno odgovornost posloводства, v skladu z zakonsko in interno regulativo za kakovostno in cenovno konkurenčno oskrbo kupcev na domačem in tujem trgu, zadovoljevanje njihovih potreb z izdelki in storitvami, ki zagotavljajo mobilnost in pospešujejo komunikacijo med ljudmi (vozila, poslovno hotelirstvo in turistično posredovanje, računalniška in komunikacijska tehnologija, finančne storitve), in izpolnjevanje njihovih želja, vezanih na prosti čas, ter vzpostavitev in ohranitev ustreznih odnosov s kupci, da bodo ostali zvesti Skupini Autocommerce.

Vizija: Sledimo naslednji viziji:

- Nabavni in prodajni trgi, na katerih smo in želimo biti prisotni, so trgi srednjeevropskih držav in tudi drugi trgi Evropske unije ter jugovzhodna Evropa s poudarkom predvsem na trgih držav nekdanje Jugoslavije.
- Autocommerce, d.d., in družbe v Skupini Autocommerce se bodo ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo uvrščale v skupino vodilnih družb na vsakem od obvladanih trgov oziroma tržnih segmentov. Donosi na kapital bodo višji, kot jih dosegajo primerljive družbe na istem trgu ali tržnem segmentu.
- Portfeljske in strateške naložbe z ustrezno višino in stabilnostjo donosa morajo biti čimmanj tvegane za investitorja. Zato se lahko strateška naložba ob določenih pogojih preoblikuje v portfeljsko, portfeljska pa lahko postane strateška.
- Za vsako naložbo mora vselej obstajati tudi možnost dezinvestiranja.
- Svoj položaj v avtomobilski dejavnosti na slovenskem in hrvaškem trgu bomo utrdili z gradnjo maloprodajnih centrov.
- Poleg pretežno trgovske naravnosti se usmerjamo tudi v izvozno naravnano proizvodno dejavnost.
- Iskali bomo tržne potenciale in sinergijske povezave na področju poslovnega hotelirstva ne samo v Sloveniji, temveč tudi na območju nekaterih republik nekdanje Jugoslavije.

- Uporabili bomo znanje, izkušnje in finančne vire ter potenciale za vstop v privatizacijske in borzno-finančne tokove na območju nekaterih republik držav nekdanje Jugoslavije.
- Dosegali bomo vodilni položaj na področju softverske vloge pri aplikacijah v informacijski tehnologiji v Sloveniji in izkoristili znanje ter produkte za njihovo trženje na območju nekaterih republik nekdanje Jugoslavije.
- Skupino Autocommerce bomo oblikovali v sodobno tržno usmerjeno skupino.

19. JUTEKS D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Juteks d.d. se je skozi zgodovino razvoja podjetja srečeval s številnimi izzivi, ki smo jih uspešno obvladali z dinamičnim razvojem in preseganjem razvoja konkurence, z aktivnim spremljanjem in prožnim prilagajanjem na spremembe v poslovnem okolju ter specializacijo na ozko področje proizvodnje. Vse naštetu je združeno v vizijo poslovanja. S svojo poslovno in proizvodno odličnostjo utrjujemo položaj v samem vrhu med proizvajalci PVC talnih oblog glede kvalitete in asortimenta izdelkov.

20. KOLINSKA D. D.

Poslanstvo: Kolinska spremlja in spreminja prehrambne navade potrošnikov, tako da s kakovostno in dobro hrano ter pijačo omogoča ljudem boljše in enostavnejše življenje, lastnikom Kolinske zagotavlja primeren donos na njihovo premoženje, zaposlenim pa vrača njihov vložek v obliki rednih prejemkov in jim omogoča poklicni ter osebni razvoj.

Vizija: Kolinska bo postala eden vodilnih proizvajalcev, prodajalcev in distributerjev hrane in brezalkoholnih pijač v Sloveniji in na izbranih tujih trgih (Balkan in Rusija).

21. SALONIT ANHOVO D. D.

Poslanstvo: Salonit Anhovo, d.d. se bo v naslednjem letu oblikoval v skupino Salonit, ki bo v Sloveniji center znanj in izkušenj na področju proizvodnje, razvoja, aplikacij in oskrbovanja porabnikov z visoko kakovostnimi, okolju in zdravju prijaznimi gradbenimi materiali in proizvodi na osnovi materialnih surovin.

Vizija: Postati vodilni slovenski proizvajalec v panogi IGM in dobavitelj proizvodov za gradbeno industrijo in druge porabnike. Salonit bo organiziran kot skupina s prepoznavno blagovno znamko in celostno korporativno grafično podobo. Skupin Salonit bo s kapitalskimi povezovanji in akvizicijami, lastnim razvojno-raziskovalnim delom, inovacijami in nenehnimi izboljšavami zagotavljala stalno ekonomsko rast in rast dodane vrednosti. Nudila bo kakovostna zaposlitvena mesta in

bo sodoben zaposlitveni center za mlade kvalificirane in visoko strokovne kadre. Skupina Salonit bo podjetje z visokim ugledom in družbeno odgovornim odnosom do zaposlenih, okolja in vseh deležnikov.

22. PREVENT D. D.

Poslanstvo: Biti zmeraj korak pred željami kupcev, zaposlenih, lastnikov in okolja.

Vizija: Vizija do leta 2008: povečati prodajo do 660 mio EUR; uvajati tehnološko zahtevnejše proizvodnje; 30% prihodkov od prodaje realizirati izven proizvodnje avtomobilskih delov; na področju avtomobilskih prevlek postati globalni igralec z 8% svetovnim tržnim deležem; organizirati 40% evropske proizvodnje prevlek v področjih z nižjimi stroški dela.

23. IMPOL D. D.

Poslanstvo: Naše poslanstvo je predelava lahkih kovin, zlasti aluminija, v izdelke, ki kupcem zagotavljajo zanje najvišjo mogočo vrednost.

Vizija: Postati uspešno mednarodno podjetje.

24. UNIOR D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Stabilen, mednarodno poslovno uspešen sistem, ki v diverzifikaciji prodajno proizvodnih programov išče tržne možnosti in zmanjšuje tveganje tržne odvisnosti od enega samega programa, poleg tega pa ljudem z znanjem in izkušnjami daje možnosti izražanja inventivnosti na vseh področjih zaposlitve. Postati vodilni razvojni dobavitelj zahtevnih predvsem obdelanih odkovkov, sinter delov in sklopov za avtomobilsko industrijo in ostale odjemalce. Postati eden od petih najpomembnejših proizvajalcev visoko kakovostnega ročnega orodja v Evropi. Postati vodilni dobavitelj namenskih strojev po principu vrtljive mize v Evropi in vodilna orodjarna preoblikovalnih orodij za pločevino v Sloveniji. Postati vodilni ponudnik turističnih, zdravstvenih in športno rehabilitacijskih dejavnosti v Sloveniji.

25. BELINKA D. D.

Poslanstvo: Poslanstvo Belinke je oskrbovati kupce s kakovostnimi kemikalijami in storitvami po konkurenčnih cenah ter zadovoljevati njihove potrebe, zagotavljati rast premoženja, dajati možnosti zaposlenim, da razvijejo svoje sposobnosti in ustvarjalnost, izboljševati življenje in kvaliteto ožjega in širšega okolja.

Vizija: Podjetja Skupine Belinka se bodo razvila tako, da bodo uravnoteženo in dolgoročno zadovoljevala potrebe tržišča, zahteve lastnikov ter ustvarjalne potrebe zaposlenih ob pozitivnem odnosu do okolja. Belinka se bo razvijala kot koncern z osnovno dejavnostjo na področju peroksidne kemije, premazov, lepil in kemikalij za

vode. Belinka bo rasla s povečevanjem izvoza, zato bomo utrdili prisotnost na naših tradicionalnih trgih ter razvijali in povečevali prisotnost na novih trgih, ki so zlasti na področju Srednje, Vzhodne in Južne Evrope ter Male Azije. Belinka se bo še nadalje diverzificirala in se tudi povezovala z drugimi podjetji na področjih, kjer bo mogoče doseči sinergijo v povezavi z osnovnim programom. Optimirali bomo poslovanje. V skladu s prilagajanjem tržiščem, z zahtevami optimizacije poslovanja in drugimi strateškimi opredelitvami bomo organizirali vse poslovne funkcije celotne Skupine Belinka. Svojo prednost bo Skupina Belinka gradila na razvoju in kakovosti izdelkov in storitev, s hitrimi odzivi na potrebe tržišča ter skrbjo za kupca. Kadrovsko politiko bo Skupina Belinka gradila tako, da bo skrbela za razvoj karier zaposlenih in zaposlovala najboljše. Zaposleni bodo motivirani in hkrati imeli možnost, da pokažejo svoje sposobnosti in ustvarjalnost. Izobraževanju zaposlenih bomo posvetili posebno skrb. Skupina Belinka bo poslovala etično in zakonito ter posvečala veliko pozornost varnosti obratovanja in svojemu okolju. Podjetja Skupine Belinka bodo poslovala tako, da bodo zagotavljala rast premoženja in obvladala finančne tokove.

26. DELO D. D.

Poslanstvo: Z zbiranjem, procesiranjem, distribuiranjem in trženjem informacij zadovoljujemo splošno potrebo po informiranosti, širimo transparentnost družbe ter omogočamo bralcu lažje razumevanje, soočanje in odločanje na vseh ravneh vedno bolj zapletenega sobivanja. S poštenim, nadstrankarskih informiranjem javnosti prispevamo k demokratizaciji slovenske družbe in k njenemu usposabljanju za kakovosten in odgovoren razvoj. S širokim bralskim dometom in kakovostno tehnologijo oblikujemo kakovostne oglasne medije, ki omogočajo in pospešujejo pošteno tržno tekmo in bolj dinamičen gospodarski utrip ter znižujejo ceno časopisa ter tako širijo njegov doseg in poslanstvo.

Vizija: -

27. TERMO D. D. ŠKOFJA LOKA

Poslanstvo: TERMO d.d. ima tradicijo na področju izdelovanja izolacijskih materialov iz kamene volne, daj jo proizvaja že skoraj 50 let. Podjetje je raslo in se razvilo v največjega slovenskega proizvajalca izolacijskih materialov in s svojo blagovno znamko TERVOL® dobilo opazno mesto tudi na evropskem trgu. Ima znanje in pogum, saj razpolaga z najboljšimi kadri, sodobno tehnologijo in dobrimi poslovnimi partnerji. TERMO d.d. skrbi za širitev svojih trgov, povečanje razpoznavnosti družbe ter zagotavljanje nadaljevanja ugodnih poslovnih trendov. Ugodne prodajne rezultate mu uspeva dosegati s pomočjo podjetij v tujini. V bodoče si bomo prizadevali oblikovati skupino Termo, ki bo širila in nadaljevala poslanstvo.

Vizija: Povezovanje in krepitev sodelovanja s sorodnimi podjetji, ostalimi partnerji in razvoj izdelkov z lastno blagovno znamko bo zagotavljal uspeh tudi v prihodnje. Prizadevali si bomo povečati učinkovitost poslovanja v vseh procesih poslovanja skupine Termo, prav tako izboljšati učinkovitost in motivacijo zaposlenih ter s tem dosegli konkurenčne prednosti. Posodobiti bo potrebno integriran informacijski sistem na vseh nivojih poslovanja in v vseh družbah. Vse skupaj bo zagotovilo za obstoj in razvoj podjetja.

28. MERCATOR-SVS D. D.

Poslanstvo: Delovanje družbe je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki jim s posebnim odnosom, iskreno prijaznostjo ter celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, želimo povečati kakovost življenja. Podjetje se ukvarja s prodajo prehrabnega, neprehrabnega in galanterijskega blaga na debelo in drobno. V letu 2001 je bil blagovni program tekstila prenesen v Mercatorjevo tekstilno verigo, meseca aprila 2003 je bil v Mercator tehnično verigo prenesen še program tehničnega blaga in pohištva. V prihodnosti bo poudarek na prodaji market programa in sicer živila ter neživila. Z obvladovanjem tržišča omogoča družba preživetje slovenski živilski industriji tudi v pogojih močne konkurence, ki ji bo v prihodnje izpostavljeno vse slovensko gospodarstvo. Družba že sedaj razpolaga z nekaj lokacijami, kjer bo do konca srednjeročnega obdobja zgradila nove maloprodajne zmogljivosti, tudi na lokacijah, kjer s svojo mrežo še ni prisotna. Nove maloprodajne zmogljivosti načrtuje družba v Mariboru, Murski Soboti in na Ptuj, lokacije so že zagotovljene.

Vizija: Mercator SVS d.d. Ptuj želi ohraniti vodilni položaj trgovca z market programom v regiji Severnovzhodne Slovenije. Družba bo razvijala politiko povečevanja vrednosti premoženja lastnikov, zadovoljstva zaposlenih in izpolnjevanja obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Sodelovala bo z lokalnim okoljem in se zavzemala za trajnostni razvoj.

29. LJUBLJANSKE MLEKARNE D. D.

Poslanstvo: Z inovativnimi in naravnimi izdelki iz mleka ter učinkovitimi in visoko kakovostnimi storitvami ustvarjamo in zadovoljujemo potrebe potrošnikov in kupcev.

Vizija: Smo k potrošniku naravnani tim ustvarjalnih, motiviranih in produktivnih sodelavcev. S svojim znanjem in delom ustvarjamo in zagotavljamo visoko kakovostne izdelke in storitve. Zaposlenim zagotavljamo ustvarjalno okolje, do lastnikov pa imamo odgovoren odnos.

30. JOHNSON CONTROLS-NTU D. O. O.

Poslanstvo: Ustvarjamo okolje in pogoje za dobro delo zaposlenih in plemenitenje njihovega znanja ter to čim uspešnejše tržimo.

Vizija: V JC-foam diviziji bomo najboljši v: proizvodjanju PIP in konvencionalnih malih delov, fleksibilnosti pri uvajanju novih projektov. Naši ljudje bodo vedno aktivneje sodelovali v razvoju novih izdelkov v okviru globalnega razvoja JCI.

31. MERCATOR GORENJSKA D. D.

Poslanstvo: Mercator Gorenjska d. d. želi ohraniti in utrditi položaj vodilnega trgovskega podjetja na področju Gorenjske. Mercator Gorenjska d. d. bo razvijala politiko dolgoročnih strateških partnerstev. Povečevali bomo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjevali obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Sodelovali bomo z domačim okoljem ter se pri svojem delu zavedali odgovornosti do družbe in okolja.

Vizija: Naše delovanje je usmerjeno v zadovoljstvo ljudi, ki prihajajo v stik z Mercatorjem in jih obravnavamo kot ljudi z različnimi potrebami, željami, pričakovanji in izkušnjami. S posebljenim odnosom, iskreno prijaznostjo in celovito ponudbo, prilagojeno nakupnim navadam in trendom na trgu, jim želimo povečati kakovost življenja

32. DINOS HOLDING D. D. LJUBLJANA

Poslanstvo: S svojo osnovno dejavnostjo in znanjem prispevati k zmanjšanju oz. nastajanju odpadkov. Nastale odpadke distribuirati direktno uporabnikom oz. jih pred ponovno uporabo predelati – reciklirati. Končne ostanke na varen način odložiti v okolje. Z reciklažo zagotoviti gospodarstvu čim več novih surovin in s tem posredno prispevati k povečevanju konkurenčne sposobnosti podjetij in zmanjšati kvarne vplive na okolje. S specializacijo svojih dejavnosti doseči specializirane ponudbe za uporabnike in gospodarstvo. Z vertikalnimi povezavami doseči širok asortiman specializiranih ponudb. Povečati dodano vrednost na zaposlenega in s tem povečati blagostanje lastnikov, zaposlenih in države.

Vizija: -

33. TRIMO D. D.

Poslanstvo: Naše poslanstvo je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb: z dovršenostjo rešitev omogočati kupcem povečanje uspešnosti; razvijati potenciale vsakega posameznika v podjetju; graditi finančno močno firmo, ki zagotavlja ustrezne donose na kapital in rast podjetja za naše delničarje; ohraniti čisto okolje našim zanamcem in skrbeti za prijazen odnos do okolja, v katerem delujemo, s podporo različnim dejavnostim.

Vizija: Postali bomo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb.

34. RADENSKA D. D. RADENCI

Poslanstvo: Radenska je podjetje, ki pod blagovno znamko Tri srca naravno bogastvo tega okolja spreminja v tržno zanimive, kakovostne in uspešne proizvode.

Vizija: Želimo ostati vodilni polnilec mineralnih in izvirskih vod v Sloveniji, na področju brezalkoholnih pijač pa konkurenčno podjetje s pomembnim tržnim deležem v Sloveniji. S specializacijo in koncentracijo na področju polnjenja in prodaje mineralnih, izvirskih vod in brezalkoholnih pijač pa želimo postati uspešno podjetje, ne samo v Sloveniji, temveč tudi na prostoru bivše Jugoslavije in Srednje Evrope, ki bo po svoji donosnosti primerljivo z evropsko konkurenco. Smo podjetje z visoko odzivnostjo na spremembe in nove trende, podjetje, ki se je sposobno učiti ter uvajati nove tehnologije.

35. TEB D. O. O.

Poslanstvo: Osnovno poslanstvo elektrarne bo, tako kot doslej, varna, zanesljiva in konkurenčna ter okolju prijazna proizvodnja električne energije ter izvajanje sistemskih storitev.

Vizija: -

36. GOODYEAR EPE D. O. O.

Poslanstvo: -

Vizija: Naša vizija je pripeljati Goodyear na zasluženno mesto vodilnega dobavitelja gumeno-tehničnih izdelkov v Evropi.

37. PREVENT GRADNJE D. O. O.

Poslanstvo: Skupina Prevent gradnje je mednarodno delujoča skupina podjetij. Spremljamo, predvidevamo, usmerjamo in zadovoljujemo pričakovanja kupcev na področju gradbeništva in gradbenih materialov, kjer zagotavljamo kakovostne, sodobne, varne proizvode in storitve. Povečujemo vrednost premoženja lastnikov, skrbimo za zadovoljstvo zaposlenih in za izpolnjevanje obveznosti do ostalega okolja, kjer delujemo.

Vizija: Skupina Prevent gradnje bo mednarodno znana, ugledna, konkurenčna in poslovno uspešna skupina na področju gradbeništva in gradbenih materialov.

38. GOODYEAR EPE HOLDING D. O. O.

Poslanstvo: Osnovno poslanstvo podjetja je obvladovati in pomagati hčerinskemu podjetju pri doseganju svojih ciljev in ustvarjanju dodane vrednosti za končne lastnike.

Vizija: -

39. DZS D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Ohraniti prvo mesto na področju trgovine s knjigami ter pisarniškimi in šolskimi potrebščinami v Sloveniji. Ohraniti vodilni položaj na področju izobraževalnega založništva v Sloveniji. Ohraniti vodilni položaj na področju založništva tiskovin in pospeševati razvoj elektronskega poslovanja na tem področju. Z novimi tržnimi pristopi omogočiti dostop do knjig najširšemu krogu bralcev. Poudarjati skrb za kakovost proizvodov in storitev. Spodbujati inovativnost in motivirati zaposlene za uresničevanje ciljev družbe. Širiti svojo dejavnost na medijsko, turistično in zabaviščno dejavnost. Povečati obseg poslovanja in utrditi položaj na trgih bivše Jugoslavije. Izkoriščati sinergijo družb v skupini DZS.

40. LOTERIJA SLOVENIJE D. D.

Poslanstvo: Izpolnjevanje pričakovanj in želja prebivalstva po sodelovanju v igrah na srečo in možnostih za dobitnike ter financiranju invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij.

Vizija: Ohranitev vodilnega ponudnika klasičnih iger na srečo v slovenskem prostoru.

41. PALOMA D. D.

Poslanstvo: Paloma je proizvajalka kvalitetnih higienskih papirjev, ki želi še bolj utrditi zaupanje kupcev do svojih blagovnih znamk. Kupcem ponuja širok spekter izdelkov za vsakodnevno uporabo, dolgoročno povečuje vrednost premoženja lastnikom, zaposlenim pa zagotavlja kreativno delovno okolje.

Vizija: Paloma bo najpomembnejša in poslovno uspešna regionalna proizvajalka higiensko papirne konfekcije, z vodilno blagovno znamko na področju JV Evrope in s priznanimi kupci po vsej Evropi.

42. LIV PLASTIKA D. O. O. POSTOJNA

Poslanstvo: Poslanstvo družbe LIV Plastika, d.o.o. je razvoj, proizvodnja in trženje kakovostnih in inovativnih izdelkov iz plastičnih mas, ki so odraz ustvarjalnih sposobnosti zaposlenih. Poslanstvo družbe se odraža v zadovoljstvu zaposlenih, partnerjev, lastnikov in okolja, v katerem družba deluje.

Vizija: LIV Plastika, d.o.o. je uspešen proizvajalec odličnih izdelkov iz plastičnih mas.

Izjave o poslanstvu in viziji neuspešnih velikih slovenskih podjetij

Opomba avtorja:

Izjave so vsebinsko in jezikovno/slovnično verodostojno prepisane.

1. SŽ ACRONI D. O. O.

Poslanstvo: Acroni je tehnološko napredno podjetje za proizvodnjo ploščatih izdelkov iz jekla. V sodelovanju s kupci usmerja svoj razvoj k doseganju vzajemnih koristi, pri tem pa zagotavlja tudi primeren dohodek lastniku. Zaposleni bodo dosegli postavljene cilje z delom v zdravem okolju, s pomočjo razvoja osebnih sposobnosti in inovativnosti, z odkrivanjem novih tržnih možnosti in z zagotavljanjem visoke ravni kakovosti izdelkov in učinkovitega servisa.

Vizija: Postati vodilni regionalni dobavitelj gotovih elektropločevin in osvojiti tržišče visokopermeabilnih elektropločevin. Postati drugi najmočnejši proizvajalec debele pločevine iz nerjavnih jekel in doseči 25 odstotni tržni delež v Evropi.

2. SŽ-METAL RAVNE D. O. O.

Poslanstvo: Metal je podjetje za proizvodnjo plemenitih jekel. Proizvodni program zajema paličaste proizvode iz orodnih, specialnih in konstrukcijskih jekel v kovani, valjani, luščeni, struženi in brušeni izvedbi za potrebe: orodjarstva, kovinsko predelovalne industrije, strojne predelovalne industrije, avtomobilske in letalske industrije, kemijske industrije, kmetijsko prehrabene industrije, medicinske in farmacevtske industrije, elektroindustrije, gradbeništva. Pridobljene izkušnje, ustrezna tehnološka opremljenost, dosežena strokovna raven, celovito obvladovanje kakovosti, zadovoljstvo lastnikov, odjemalcev in zaposlenih ter usklajeno delovanje vodstva, zaposlenih in sindikatov so osnovni pogoj stabilnega in pozitivnega poslovanja.

Vizija: Uspešno in stabilno jeklarsko podjetje, ki bo delovalo učinkovito, kvalitetno in s tem omogočalo ustvarjalno zadovoljstvo posamezniku, zadovoljilo potrebe odjemalcev ter zagotavljalo dobiček lastniku.

3. TERMOELEKTRARNA ŠOŠTANJ D. O. O.

Poslanstvo: Poslanstvo TE Šoštanj je, da z dejavnostjo proizvodnje električne in toplotne energije zagotavlja kupcem zadostne količine energije in tako prispeva k razvoju kakovosti dela in življenja porabnikov potrebne energije.

Vizija: TE Šoštanj želi ostati največji termoenergetski sistem v Sloveniji.

4. MURA D. O. O.

Poslanstvo: Gradimo na preteklosti, tradiciji, katere rezultat je obvladovanje tehnologije izdelave kvalitetnih oblačil in izgradnja prepoznavne blagovne znamke na

omejenih trgih. Izdelujemo oblačila za kupce, ki si želijo individualnosti in jo znajo ceniti. Tem kupcem bomo neposredno z oblačili naših blagovnih znamk in posredno z oblačili blagovnih znamk partnerjev zagotavljali udobno in sproščeno počutje, zadovoljevali želje po ekskluzivnosti ter poudarjeni osebni noti.

Vizija: Mura bo strokovnjak na področju oblačilne industrije, ki prodaja vrhunske, celovite storitve, kakor tudi izdeluje in trži visoko kvalitetna elegantna oblačila, namenjena zahtevnim kupcem, ki jim je blizu tradicionalnost. Na drugi strani pa bo razvijala paletu trendovskih oblačil, ki bodo namenjena mlajšim in tistim, ki so bolj naklonjeni sproščenosti v obnašanju in oblačenju. Preko teh usmeritev bo Mura še bolj prepoznavna in njene blagovne znamke bolj zaželeno, ne samo na obstoječih trgih, temveč tudi na trgih srednje in jugovzhodne Evrope in z leti tudi izven Evrope.

5. LABOD NOVO MESTO D. D.

Poslanstvo: Ustvarjanje in trženje lastnih blagovnih znamk ženskih in moških modnih oblačil različnih cenovnih razredov na domačem in tujih trgih pretežno po principu trgovskih in manj po principu proizvodnih podjetij.

Vizija: Vizija družbe je: postati sodobna, uspešna, tržno orientirana družba s pomembnim deležem na slovenskem trgu modne konfekcije in vidnim deležem na trgih bivše Jugoslavije ter trgih Evrope; prodaja, razvoj in proizvodnja ter outsourcing proizvodnje lastnih blagovnih znamk; oblikovanje ponudbe na samostojnih mestih (shop in shop prodaja, kornjerji, franšizne oblike, lastna prodajna mesta).

6. ŽIVILA KRANJ D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Živila so trgovec, ki je prepoznaven po kakovostni oskrbi prebivalstva s prehrabnenimi izdelki in izdelki vsakdanje porabe domačih in tujih uglednih proizvajalcev v verigi prodajal, ki omogočajo hiter, racionalen in dober nakup.

7. COLOR D. D.

Poslanstvo: - ni opredeljeno

Vizija: Vizija podjetja temelji na razvoju okolju prijaznih izdelkov, operativni odličnosti in ekonomski učinkovitosti celotne strukture programov.

8. STAVBAR-IGM D. D.

Poslanstvo: - ni opredeljeno

Vizija: Svojo vizijo želimo uresničiti tako, da: svoje poslovne aktivnosti usmerjamo v ustvarjanje konkurenčnih prednosti glede na ostala slovenska podjetja iz področja naše dejavnosti; dosegamo dobre poslovne rezultate, korektno finančno poslujeemo in korektno vrednotimo delo zaposlenih; delujemo za pozitivno

prepoznavnost naše družbe, naših izdelkov in storitev; optimalno nadomeščamo, dopolnjujemo in razširjamo obseg naših izdelkov in storitev; delujemo za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, prepoznamo, spoštujemo in omogočamo razvijanje prednosti in sposobnosti posameznikov tako, da to koristi tudi družbi; delujemo za zagotavljanje zadovoljstva naših kupcev ter vzpostavljamo vzdržujemo zaupanje naših kupcev; s svojim delovanjem prispevamo k urejenim relacijam med povezanimi družbami znotraj sistema Prevent Gradnje; skrbimo za stalno izboljševanje odnosa do okolja, prepoznavamo možne nevarnosti in preprečujemo onesnaževanje.

9. SVIT D. O. O.

Poslanstvo: Reševanje podjetij in osvajanje novih programov za ohranitev gospodarskega razvoja v okolju; načini reševanja in novo osvojeni programi so prijazni do okolja in zaposlenih.

Vizija: Podjetje SVIT je dinamično in prilagodljivo podjetje, prepoznavno po inovativnosti in sposobnosti pripravljanja ter vodenja raznovrstnih projektov s poudarkom na trženju in financiranju.

10. VIPA HOLDNIG D. D.

Poslanstvo: Glavni namen družbe VIPA Holding d. d. je ustvarjanje vrednosti vlagateljem ob čim manjšem tveganju.

Vizija: Z namenom doseganja uspešnosti celotne organizacije se bomo zavzemali, da bo družba VIPA Holding d. d. postala ugledna in družbeno odgovorna družba, ki skrbi za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih.

11. OMV ISTABENZ D. O. O.

Poslanstvo: -

Vizija: Naša vizija je biti prepoznavni s strani kupcev kot najbolj sodoben naftni trgovec na slovenskem trgu, saj ponujamo visokokakovostne proizvode naftnih derivatov z vzporednim naraščanjem »non-oil« ponudbe; trgovskega blaga, avtopralnic in gostinskih storitev v celotni mreži bencinskih servisov.

12. ETA ŽIVILSKA INDUSTRIJA

Poslanstvo: Svoje poslanstvo vidi družba v nenehni rasti in razvoju družbe, ohranjanju konkurenčne sposobnosti, skrbi za varnost in zadovoljstvo zaposlenih kot tudi lastnikov. Družba si bo prizadevala širiti svojo dejavnost na druge trge, tako trge nekdanje Jugoslavije kot tudi ostale evropske trge. Svoje osnovno poslanstvo vidi družba tudi v prioritetni oskrbi maloprodajne mreže Mercatorja na vseh trgih, kjer je le-ta prisoten.

Vizija: Vizija družbe je postati proizvajalec in ponudnik trajnejših izdelkov predelanega sadja in zelenjave v južnem delu srednje Evrope, z ustreznimi dolgoročnimi povezavami z za to potrebnim surovinskim zaledjem in družba, ki bo sposobna konkurirati drugim tovrstnim družbam na področju zahodne in srednje Evrope ali pa z njimi vzpostaviti ustrezno strateško povezavo.

13. JAVOR PIVKA D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Postati pojem odličnosti v lesni industriji Evrope. Le tako bomo obstali v družbi najboljših in s kakovostjo ter prilagodljivostjo preživeli recesijo in obstali na čedalje bolj globalizirajočem se trgu. Vizija, ki smo si jo v okviru uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov (BSC) zastavili konec leta 2001, se je v letu 2003 zdela zelo oddaljen cilj. Leto 2003 je bilo zagotovo najtežje obdobje Javora v zadnjih desetih letih. Kljub temu smo odločeni, da poslovanje stabiliziramo in negativne trende obrnemo v pozitivno smer – v smer evropsko konkurenčnega podjetja. Aktivnosti iz BSC smo glede na krizo, ki smo jo doživeli v letu 2003, nadgradili s celotnim programom prestrukturiranja podjetja.

14. TEHNOUNION D. D. LJUBLJANA

Poslanstvo: Poslanstvo družbe je ponuditi slovenskim potrošnikom čim več kakovostnih blagovnih znamk na področju široke potrošnje, in tako omogočiti možnost individualne izbire. Industriji želi družba ponuditi najboljše svetovne blagovne znamke iz različnih področij, ki zagotavljajo visoko kakovost in izpolnjujejo pričakovanja. Tako bo kupcem omogočena nemotena proizvodnja in zagotovljena ustrezna kakovost njihovih proizvodov. Hkrati bodo storitve, ki spremljajo izdelke in jim dajejo dodatno vrednost, razvite do čim višjih ravni.

Razvoj in sodobna organizacija sta pomembna dejavnika pri nadaljnjem poslovanju družbe, saj zagotavljata optimalne poslovne rezultate delničarjem, zaposlenim pa motivacijsko in dobro delovno okolje.

Lastnikom in vlagateljem bo zagotovljena rast prometa in dobička ter posledično povečevanje vrednosti podjetja. Ustvarjanje zadovoljstva in dolgoročnega sodelovanja pri kupcih in poslovnih partnerjih je eden izmed glavnih ciljev h katerim bo družba usmerjala svoje potenciale.

Vizija: Tudi v prihodnje bo družba sledila trendom razvoja in krepitvi svoje vloge na trgu, s hitro odzivnostjo na nove poslovne priložnosti in razširitvijo programov, ki jih bo uvajala v sorazmerju s potrebami in zahtevami tržišč v Sloveniji in bivših jugoslovanskih republikah.

V prihodnje se bo poleg klasičnega zastopništva preusmerila tudi k novim trgovskim poslom, t. i. trading; iskanje in realizacijo ugodnih kratkoročnih in dolgoročnih trgovskih poslov na različnih področjih.

Bistveno povečanje prodaje bo družba dosegla z dodajanjem novih blagovnih znamk v obstoječe programe in posledično tudi oblikovanje novih programov in blagovnih skupin.

15. MLM D. D.

Poslanstvo: Kovinam dajemo funkcionalno obliko, značaj in ime na način, ki zmore ponazarjati življenjski stil njihovih lastnikov. Skrbimo da najsodobnejše tehnološke spretnosti pri oblikovanju in litju kovin vključujemo v izdelek z jasno identiteto in bogato dodano vrednostjo. Spodbujamo prijazni in ekološko osveščeni odnos do okolja in z odgovornostjo do vode, kot univerzalnega življenjskega vira, razvijamo temeljne vrednote poslovnega sistema, hkrati pa tudi dodane psihološke vrednosti naših izdelkov in storitev. Utrjujemo vodilno tržno pozicijo na trgih z nadpovprečno prepoznavnostjo in tradicionalistično naklonjenostjo našim blagovnim znamkam. Na drugih trgih uveljavljamo naše izdelke s pozicije aktivnega sledilca trendov in z detekcijo zadovoljevanja pričakovanj kupcev. Nadgrajujemo statične organizacijske procese z dinamičnimi in na ta način uveljavljamo svojo prodornost in sposobnost vplivanja na življenjski stil v vseh okoljih, kjer uporabljajo naše izdelke. Skrbimo za odgovorno ravnanje z življenjem v okolju, posebno skrb pa namenjamo upravljanju z vodo kot temeljno, vse bolj omejeno življenjsko dobrino, ter spodbujanju občutka svežine in topline ter drugih pogojev zdravega življenjskega ciklusa.

Vizija: Mariborska livarna Maribor bo postala vodilni proizvajalec enoročnih sanitarnih armatur in aluminijских radiatorjev v Centralni in JV Evropi. Utrdili se bomo med najpomembnejšimi izdelovalci aluminijских ulitkov za najzahtevnejše strojne in avtomobilske vgradnje uglednih proizvajalcev. Ostali bomo nišni proizvajalec izdelkov na osnovi bakrenih zlitin, ki bodo dosegli čim višjo dodano vrednost. Široko potrošne kovinske izdelke, prvenstveno sanitarne armature in radiatorje z vsemi podpornimi elementi bomo proizvajali za uporabo brez geografskih omejitev. S posluhom na pričakovanja in potrebe sodobnega potrošnika bomo zagotovili tehnično brezhibne, tehnološko napredne, prepoznavno oblikovanje in ergonomsko usklajene izdelke, ki bodo vzbujali zaupanje in dajali občutek varnosti, zanesljivosti in zdravja, z oblikovalsko modernostjo pa tudi ponos njihovih lastnikov. Potrošnikom namenjene izdelke bomo povezali v eno od najbolj poznanih, kvalitetnih in internacionaliziranih slovenskih blagovnih znamk z dodano vrednostjo, ki temelji na odgovornem upravljanju z vodo, kot eno najpomembnejših človekovih dobrin in življenjskih virov. Pri proizvodnji polizdelkov bomo utrjevali naše prednosti, tradicijo in znanje pri kakovostnem upravljanju s kovinami. Razvijali bomo nove izdelke in storitve v skladu z

razpoložljivimi potenciali ter cilji poslovnega sistema MLM d. d. Utrjevali bomo tržno leadership na področjih, ki predstavljajo naše temeljne programe, obenem pa sledili izpopolnjevanju tržnih niš na področjih, ki jih obvladujemo ter razširjali našo prepoznavnost tudi z odgovornim upravljanjem z omejenimi naravnimi dobrinami.

16. KZ KRKA

Poslanstvo: Smo zanesljiv in gospodaren partner podeželja. Omogočamo kakovostno in celovito ponudbo. Vedno skrbimo za strokovnost, prijaznost in osebni pristop.

Vizija: Želimo postati najboljši partner podeželja in prepoznaven trgovec.

17. PREMOGOVIK VELENJE D. D.

Poslanstvo: Poslanstvo podjetja predstavljajo naslednja izhodišča: proizvodnja lignita, s katero bo zagotavljalo nemoteno oskrbo z električno energijo v slovenskem prostoru; omogočati tehnično in ekonomsko sprejemljivo poslovanje Premogovnika Velenje; zaposlenim zagotavljati največjo stopnjo varnosti in humanosti pri izvajanju delovnega procesa; zagotavljati učinkovito reševanje okoljskih problemov, ki nastajajo kot posledica pridobivanja lignita; izvajati kadrovske socialne prestrukturiranje poslovnega sistema, v cilju ohranjanja obstoječih in ustanavljanja novih delovnih mest.

Vizija: Proizvodnja premoga v višini 3,83 mio ton/leto do leta 2010, 3,69 mio ton/leto do leta 2015, 3 mio ton/leto po letu 2015 (Scenarij za naslednje deset letno obdobje 3,83 mio ton/leto \pm 5 %). Lignit je edini pomembnejši energetske vir v Sloveniji, cenovno konkurenčnost velenjskega premoga bo potrebno opredeliti s pravim razmerjem med narodnogospodarskim interesom, svetovno ceno premoga in Kjotskim sporazumom – stroškovno ceno premoga bo potrebno postopno zniževati (pod 2,8 EUR/GJ-10 letna dolgoročna pogodba in znižanje stroškovne cene za 15 % v naslednjih desetih letih). Racionalizacija procesa pridobivanja premoga oziroma zmanjšanje obsega jamskih objektov (zapiranje jama Škale – EC No 1407/2002). Intenzivno prestrukturiranje poslovnega sistema Premogovnik Velenje – ohranjanje obstoječih in ustanavljanje novih delovnih mest; postopno zniževanje števila zaposlenih na procesu premoga in izločanje vseh dejavnosti, ki ne podpirajo osnovne proizvodnje lignita.

18. SAVA TRADE D. D.

Poslanstvo: (ni opredeljeno)

Vizija: (ni opredeljena: veliki cilj podjetja) Dolgoročna donosnost kapitala področja trgovine do leta 2010 bo 12%. Širitev trga. Prestrukturiranje maloprodaje. Danes si zagotoviti lokacije za trgovino na področju bivše Jugoslavije.

19. SVILA D. D.

Poslanstvo: Razvojno usmerjeno proizvodno podjetje. Proizvajalec tkanin za lahko žensko modno konfekcijo. Tiskarji tkanin (in pletenin) celuloznega izvora. Konverterji cenejših in komplementarnih tkanin.

Vizija: Srednje veliko evropsko podjetje, prepoznavno po: kakovosti izdelka in dizajna, zadovoljstvu kupcev visokega srednjega cenovnega razreda, zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu delničarjev.

20. AERO D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Želimo postati srednje velik evropski poslovni sistem, ki bo s svojim imenom in blagovnimi znamkami poznan tako doma kot v Centralni, Vzhodni in JV Evropi, deloval pa bo globalno. To bomo dosegli s podrobno izdelanimi načrti za prihodnost, in sicer z ustreznimi razvojnimi, investicijskimi in tržnimi dejavnostmi ter s posebnim poudarkom na izobraževanju obstoječih in zaposlovanju novih kakovostnih kadrov.

21. ŽITO GORENJSKA D. D.

Poslanstvo: Ugotavljamo, razvijamo, usmerjamo in zadovoljujemo želje potrošnikov, ki hočejo več, ki znajo uživati brez slabe vesti, ki radi razveselijo sebe in tiste, ki jih imajo radi. To dosegamo z visoko kakovostnimi izdelki in storitvami, ki s svojo prepoznavnostjo presegajo meje Centralne Evrope. Naš nosilni program so čokoladni izdelki. Razvijamo pa tudi ostale dejavnosti in programe, ki imajo možnost rasti, in tiste, ki učinkovito dopolnjujejo nosilni program. Zavezujemo se, da bomo z odgovornim, smotrnim in donosnim ravnanjem in upravljanjem s kapitalom in sredstvi dosegli koristi za vse javnosti, zanimiv donos za lastnike, ostale vlagatelje in zaveznike.

Vizija: Naša vizija je razširiti in utrditi razpoznavnost blagovnih znamk v Sloveniji in na tujih trgih.

22. PRESKRBA D. D.

Poslanstvo: -

Vizija: Vizijo družbe označujejo prizadevanja v smeri prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram, povečevanja tržnega deleža na obstoječem trgu, prilagajanja ponudbe zahtevam kupcev, iskanje najugodnejših nabavnih virov in zniževanje stroškov poslovanja.

23. TDR-METALURGIJA D. D.

Poslanstvo: Naša proizvodnja je močno odvisna od količine in cene električne energije, zato je temeljna usmeritev družbe v prestrukturiranje proizvodnje, zmanjšanje

energetske odvisnosti in pospeševanje prodaje proizvodov višjega cenovnega razreda, kot so skupina modulatorji in cepiva.

Vizija: Postati evropsko prepoznaven proizvajalec kompleksnih in specialnih zlitin; znižati energetske odvisnosti družbe s prestrukturiranjem proizvodnje in prodaje; poslovati v skladu z mednarodnimi standardi kakovosti in okoljevarstvenimi standardi.

24. FLORJANČIČ TISK D. O. O.

Poslanstvo: Zagotavljanje kapitala in upravljanje in vodenje podrejene družbe, za uspešen nastop na trgu s kakovostnimi proizvodi za najzahtevnejše kupce.

Vizija: Vizija podjetja je skupaj s hčerinsko družbo postati poslovni sistem z najvišjo kvaliteto izdelkov, merjeno z zadovoljstvom čim širšega kroga kupcev.

25. TIB D. D. ILIRSKA BISTRICA

Poslanstvo: Poslanstvo družbe TIB Transport d. d. je trajnostno zagotavljanje kvalitetnega, varnega in cenovno konkurenčnega cestnega transporta nevarnega blaga. Opravljanje celovitega spektra storitev »v zakulisju« kot podpore (supporta) k dejavnosti prevoza nevarnega blaga za lastne potrebe in za potrebe slovenskega prevozniškega trga ter izven. Vzpostavitev svetovnega ali »consulting« centra pri prevozu nevarnega blaga tako za potrebe prevoznikov kot za potrebe proizvajalcev in trgovcev.

Vizija: Vizija družbe TIB Transport d. d. je utrjevanje položaja urejenega podjetja na trgu prevoza nevarnega blaga. Skrbeti za kvalitetno, varno, ekološko neoporečno in cenovno konkurenčno ter skupaj z hčerinskimi družbami celovito ponudbo storitev. Vizija družbe je postati urejeno, kvalitetno in okolju prijazno podjetje za organizacijo in izvajanje prevoza nevarnih snovi po cestah s celovito podporo prevoznim storitvam. Postati podjetje v katerem bodo v urejenem delovnem okolju vsi zaposleni našli argumente za vestno in odgovorno delo, lastnikom pa zagotavljajo dolgoročno rentabilnost vloženih sredstev. Vizija družbe je v naslednjih letih ohraniti položaj največje in vodilne družbe na področju cestnih prevozov nevarnega blaga v Sloveniji in izboljšati njen položaj v odnosu do vseh tržnih udeležencev ter s tem povečati zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov.

26. KLASJE CELJE D. D.

Poslanstvo: Skrbimo, da so naši pekarski izdelki kvalitetni, okusni in vabljeni, dišeči, hrustljavi in zdravi. Verjamemo, da lahko okusi naših izdelkov postanejo nepogrešljivi za zdravo prehrano v osrednji Sloveniji in na Štajerskem. Zadovoljujemo želje in potrebe sodobnega potrošnika po najbolj okusnih pekarskih izdelkih. Nadgrajujemo izkušnje pekarske dejavnosti v osrednji Sloveniji in na Štajerskem in jih prepletamo z bogatim znanjem, tradicijo ter sodobno tehnologijo. Posvečamo se tudi

pekarskim dobrotam za najzahtevnejše potrošnike in razvajene okuse. Potici vračamo sloves in slast. Spoštujemo naravne in tradicionalne postopke pridobivanja vseh pekarskih sestavin in jih spreminjamo v želje in pričakovanja potrošnikov na tehnološko sodoben način. Vemo, da je naša dolgoročna prednost v motiviranih in poslanstvu podjetja pripadnih sodelavkah in sodelavcih. Zagotavljamo razvoj družbe z zadovoljevanjem potreb in pričakovanj potrošnikov, interesov lastnikov, zaposlenih, okolja in poslovnih partnerjev. Skrbimo za krepitev tržnega položaja in da bomo po zaključku prestrukturiranja zagotavljali stabilno poslovanje, rast vrednosti in pomen poslovnega sistema ter soliden donos na kapital.

Vizija: Z racionalizacijo in prestrukturiranjem povečujemo stabilnost in uspešnost poslovanja v enotnem gospodarskem prostoru Evropske Unije. Vse naše poslovne funkcije bodo usmerjene k zadovoljevanju potreb in pričakovanj potrošnikov, lastnikov in sodelavcev. Permanentna racionalizacija in obvladovanje stroškov proizvodnje ter njihovo optimiranje je stalnica učinkovitega poslovanja. Vsestransko primerljiva učinkovitost je postulat dolgoročne stabilizacije poslovanja. Z naložbami bomo nadaljevali proces zaokroževanja pogojev za stalno kakovost vseh naših izdelkov. Organizacijo družbe bomo odločno usmerjali v pekarsko dejavnost za zadovoljevanje najširšega segmenta pričakovanj in potreb potrošnikov. Z inovativnostjo in sodobnejšo organiziranostjo bomo utrjevali identiteto in poznanost blagovne znamke Klasje kot simbola najboljših pekarskih izdelkov na trgu. Prilagodili bomo organizacijo dela pričakovanjem in potrebam potrošnikov in poslovnih partnerjev, hkrati pa skrbeli za pripadnost podjetju in osebno rast zaposlenih. Organizacijsko rast bomo zagotavljali z racionalizacijskimi procesi in drugimi tržnimi priložnostmi. S širjenjem organizacijske kulture in občutka odgovornosti do zadovoljevanja potreb potrošnikov in izpolnjevanja pričakovanj lastnikov bomo vzpostavljali racionalno organiziran in dobičkonosen poslovni sistem pekarske industrije v osrednji Sloveniji in na Štajerskem.

27. VINSKA KLET »GORIŠKA BRDA« DOBROVO

Poslanstvo: Poslanstvo Vinske kleti »Goriška Brda« je krepiti ugled podjetja in blagovnih znamk.

Vizija: Naša vizija je postati in ostati podjetje, ki bi z odličnostjo zadovoljevalo potrebe potrošnikov, lastnikov, zaposlenih in celotnega družbenega okolja.

28. SM JWT INTERNATIONAL D. O. O.

Poslanstvo: V gospodarsko razvitih državah se storitve na področju integralnih marketinških komunikacij diverzificirajo, vedno bolj se ustanavljajo agencije, ki so specializirane za posamezne marketinške storitve, ki gredo v smer »one to one« marketinga. Ta specializacija se dogaja tudi znotraj WPP, ki je trenutno največja globalna tržno-komunikacijska korporacija. Studio Marketing J. Walter Thompson

International ima kot pridružen član WPP priložnost, da si ogleduje izkoriščanje priložnosti v svetu in se hkrati povezuje s specializiranimi agencijami zaradi informacij, znanja in morebitne lastne diverzifikacije in specializacije storitev. To smo že storili v primeru PR storitev in pričakujemo, da bo v naslednjem letu 2004 vzpostavljena v državah bivše Jugoslavije veriga PR agencij, PR Komunikacije po zgledu ljubljanske agencije PR Komunikacije Hill & Knowlton.

Vizija: -

29. ZORD SLOVENIJA

Poslanstvo: Glavno poslanstvo ZORD Slovenija je, da s svojimi aktivnostmi zmanjša (zmanjšuje) občutljivost Republike Slovenije na odvisnost od uvoza naftnih derivatov (zunanji vplivi) in tako pripomore k njeni zdravi ekonomski aktivnosti.

Vizija: -

30. GIZ GRADIS

Poslanstvo: Osnovno poslanstvo je organiziranje skupnega nastopanja in predstavljanja članov ter pridobivanje in organiziranje vodenja in izvajanja skupnih projektov s področja dejavnosti članov in v dogovoru z njimi ter lastništvo in razvoj blagovne znamke Gradis.

Vizija: Svoj pristop k skupnemu delovanju in svojo vizijo, to je našo dosegljivo in uresničljivo predstavo o svoji prihodnosti, vidimo kot: GIZ Gradis je odprt poslovni sistem, katerega članice so čvrsto odločene dolgoročno povezovati in združevati svoje znanje in materialne resurse ter svojo energijo za pridobivanje in izvajanje del doma in v tujini pod tržnimi in drugimi usklajenimi pogoji z namenom v celoti zadovoljiti naročnika za primerno ceno; z organiziranim in enotnim nastopom bodo članice GIZ Gradis ali Skupine Gradis zanesljiv izvajalec del in storitev doma in v tujini; GIZ Gradis in članice bodo stalno preverjale svojo sposobnost in strateško usmeritev ter z metodami stalnih izboljšav in s primerjavo z drugimi uspešnimi podjetji ter s posnemanjem dobre strokovne prakse, skrbele za lastno in skupno učinkovitost in uspešnost; (točka o poslanstvu); svojo dodatno moč in sposobnost vidimo v razvoju skupnega informacijskega poslovnega sistema in v povezovanju poslovnih funkcij s pomočjo sodobne informacijske tehnologije in ustrezne kadrovske politike; GIZ Gradis je razvojno, komunikacijsko in informacijsko jedro vseh članov združenja.

31. MARKET-ENGINEERING D. O. O.

Poslanstvo: Pomožne dejavnosti, povezane s finančnim posredništvom, podjetniško in poslovno svetovanje hčerinskemu podjetju Impol – Inotechna d. o. o. pri izdelavi investicijske opreme ter izdelavi izdelkov iz jelka ter AL in AL zlitin, izvajanju

montaž doma in v tujini, ki kupcem zagotavljajo zanje najvišjo možno vrednost (razmerje cena/kakovost).

Vizija: -

32. HTZ VELENJE, I. P., D. O. O.

Poslanstvo: Ključno poslanstvo je zaposlovanje težko zaposljivih delovnih invalidov. Da bi postali visoko produktivno in humano invalidsko podjetje, je v podjetju potrebno nenehno uvajati sodobne metode dela in vodenja, ki nas bodo do zelenih ciljev pripeljale s stalnim izboljševanjem našega dela.

Vizija: Predstavljamo enega največjih invalidskih podjetij v Sloveniji z več kot 53% invalidnih delavcev. V prvi vrsti je naša naloga omogočiti takšno delo, ki ga lahko opravljajo glede na svoje omejitve.

Analiza izjav o poslanstvu uspešnih podjetij**Tabele frekvenčnih porazdelitev****KP 1 – opredeljuje razlog obstoja podjetja**

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	2,7	2,7
se dokaj ne ujema	1	2,7	5,4
srednje	4	10,8	16,2
se ujema	6	16,2	32,4
se dokaj ujema	12	32,4	64,9
se popolnoma ujema	13	35,1	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 2 – izraža osnovne ponudbe podjetja

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	5	13,5	13,5
se dokaj ne ujema	3	8,1	21,6
se ne ujema	6	16,2	37,8
srednje	1	2,7	40,5
se ujema	9	24,3	64,9
se dokaj ujema	4	10,8	75,7
se popolnoma ujema	9	24,3	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 3 – opredeljuje tehnologije, procese in dejavnike uspeha

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	9	24,3	24,3
se dokaj ne ujema	8	21,6	45,9
se ne ujema	4	10,8	56,8
srednje	8	21,6	78,4
se ujema	4	10,8	89,2
se dokaj ujema	4	10,8	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 4 – govori zaposlenim in uporabnikom

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	2	5,4	5,4
se dokaj ne ujema	2	5,4	10,8
se ne ujema	6	16,2	27,0
srednje	15	40,5	67,6
se ujema	2	5,4	73,0
se dokaj ujema	4	10,8	83,8
se popolnoma ujema	6	16,2	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 5 – je razumljiva, enostavna in jedrnata

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
srednje	4	10,8	10,8
se ujema	4	10,8	21,6
se dokaj ujema	6	16,2	37,8
se popolnoma ujema	23	62,2	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 6 – je edinstvena

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	2	5,4	5,4
se dokaj ne ujema	7	18,9	24,3
se ne ujema	5	13,5	37,8
srednje	9	24,3	62,2
se ujema	12	32,4	94,6
se dokaj ujema	2	5,4	100,0
Skupaj	37	100,0	

KP 7 – motivira, navdihuje in izziva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	2,7	2,7
se dokaj ne ujema	7	18,9	21,6
se ne ujema	3	8,1	29,7
srednje	10	27,0	56,8
se ujema	8	21,6	78,4
se dokaj ujema	7	18,9	97,3
se popolnoma ujema	1	2,7	100,0
Skupaj	37	100,0	

Analiza izjav o viziji uspešnih podjetij

Tabele frekvenčnih porazdelitev

KV 1 – izraža cilje organizacije

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	2,8	2,8
se dokaj ne ujema	1	2,8	5,6
se ne ujema	2	5,6	11,1
srednje	1	2,8	13,9
se ujema	3	8,3	22,2
se dokaj ujema	13	36,1	58,3
se popolnoma ujema	15	41,7	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 2 – je uresničljiva, smiselna in dosegljiva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se dokaj ne ujema	1	2,8	2,8
se ne ujema	1	2,8	5,6
srednje	1	2,8	8,3
se ujema	14	38,9	47,2
se dokaj ujema	15	41,7	88,9
se popolnoma ujema	4	11,1	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 3 – je časovno opredeljena in fleksibilna

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	2,8	2,8
se dokaj ne ujema	3	8,3	11,1
se ne ujema	11	30,6	41,7
srednje	20	55,6	97,2
se ujema	1	2,8	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 4 – govori zaposlenim in uporabnikom

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	20	55,6	55,6
se dokaj ne ujema	2	5,6	61,1
se ne ujema	3	8,3	69,4
srednje	5	13,9	83,3
se ujema	5	13,9	97,2
se dokaj ujema	1	2,8	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 5 – je razumljiva, konkretna in jedrnata

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se ne ujema	1	2,8	2,8
srednje	4	11,1	13,9
se ujema	2	5,6	19,4
se dokaj ujema	12	33,3	52,8
se popolnoma ujema	17	47,2	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 6 – je edinstvena

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	2	5,6	5,6
se dokaj ne ujema	6	16,7	22,2
se ne ujema	7	19,4	41,7
srednje	14	38,9	80,6
se ujema	6	16,7	97,2
se dokaj ujema	1	2,8	100,0
Skupaj	36	100,0	

KV 7 – motivira, navdihuje in izziva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	2,8	2,8
se dokaj ne ujema	2	5,6	8,3
se ne ujema	8	22,2	30,6
srednje	11	30,6	61,1
se ujema	10	27,8	88,9
se dokaj ujema	4	11,1	100,0
Skupaj	36	100,0	

Analiza izjav o poslanstvu neuspešnih podjetij**Tabele frekvenčnih porazdelitev****KP 1 – opredeljuje razlog obstoja podjetja**

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	3	12,5	12,5
se dokaj ne ujema	1	4,2	16,7
se ne ujema	2	8,3	25,0
srednje	5	20,8	45,8
se ujema	3	12,5	58,3
se dokaj ujema	4	16,7	75,0
se popolnoma ujema	6	25,0	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 2 – izraža osnovne ponudbe podjetja

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	5	20,8	20,8
se dokaj ne ujema	6	25,0	45,8
srednje	2	8,3	54,2
se ujema	4	16,7	70,8
se dokaj ujema	6	25,0	95,8
se popolnoma ujema	1	4,2	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 3 – opredeljuje tehnologije, procese in dejavnike uspeha

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	4,2	4,2
se dokaj ne ujema	8	33,3	37,5
se ne ujema	5	20,8	58,3
srednje	3	12,5	70,8
se ujema	6	25,0	95,8
se popolnoma ujema	1	4,2	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 4 – govori zaposlenim in uporabnikom

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	4	16,7	16,7
se dokaj ne ujema	4	16,7	33,3
se ne ujema	5	20,8	54,2
srednje	6	25,0	79,2
se ujema	2	8,3	87,5
se dokaj ujema	1	4,2	91,7
se popolnoma ujema	2	8,3	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 5 – je razumljiva, enostavna in jedrnata

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se dokaj ne ujema	1	4,2	4,2
srednje	1	4,2	8,3
se ujema	7	29,2	37,5
se dokaj ujema	7	29,2	66,7
se popolnoma ujema	8	33,3	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 6 – je edinstvena

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	3	12,5	12,5
se dokaj ne ujema	9	37,5	50,0
se ne ujema	2	8,3	58,3
srednje	5	20,8	79,2
se ujema	4	16,7	95,8
se dokaj ujema	1	4,2	100,0
Skupaj	24	100,0	

KP 7 – motivira, navdihuje in izziva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	8	33,3	33,3
se dokaj ne ujema	6	25,0	58,3
se ne ujema	3	12,5	70,8
srednje	5	20,8	91,7
se ujema	2	8,3	100,0
Skupaj	24	100,0	

Analiza izjav o viziji neuspešnih podjetij

Tabele frekvenčnih porazdelitev

KV 1 – izraža cilje organizacije

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	1	3,4	3,4
se dokaj ne ujema	1	3,4	6,9
se ne ujema	2	6,9	13,8
srednje	3	10,3	24,1
se ujema	6	20,7	44,8
se dokaj ujema	7	24,1	69,0
se popolnoma ujema	9	31,0	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 2 – je uresničljiva, smiselna in dosegljiva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se dokaj ne ujema	1	3,4	3,4
se ne ujema	3	10,3	13,8
srednje	6	20,7	34,5
se ujema	6	20,7	55,2
se dokaj ujema	11	37,9	93,1
se popolnoma ujema	2	6,9	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 3 – je časovno opredeljena in fleksibilna

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se dokaj ne ujema	5	17,2	17,2
se ne ujema	4	13,8	31,0
srednje	17	58,6	89,7
se ujema	2	6,9	96,6
se dokaj ujema	1	3,4	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 4 – govori zaposlenim in uporabnikom

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	14	48,3	48,3
se dokaj ne ujema	1	3,4	51,7
se ne ujema	3	10,3	62,1
srednje	5	17,2	79,3
se ujema	5	17,2	96,6
se popolnoma ujema	1	3,4	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 5 – je razumljiva, konkretna in jedrnata

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se ne ujema	4	13,8	13,8
srednje	8	27,6	41,4
se ujema	5	17,2	58,6
se dokaj ujema	6	20,7	79,3
se popolnoma ujema	6	20,7	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 6 – je edinstvena

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	8	27,6	27,6
se dokaj ne ujema	4	13,8	41,4
se ne ujema	5	17,2	58,6
srednje	10	34,5	93,1
se ujema	2	6,9	100,0
Skupaj	29	100,0	

KV 7 – motivira, navdihuje in izziva

	Frekvenčna porazdelitev	Odstotek	Kumulativni odstotek
se popolnoma ne ujema	2	6,9	6,9
se dokaj ne ujema	8	27,6	34,5
se ne ujema	5	17,2	51,7
srednje	8	27,6	79,3
se ujema	5	17,2	96,6
se dokaj ujema	1	3,4	100,0
Skupaj	29	100,0	

Primerjava izjav o poslanstvu in viziji uspešnih in neuspešnih podjetij**Primerjava izjav o poslanstvu**

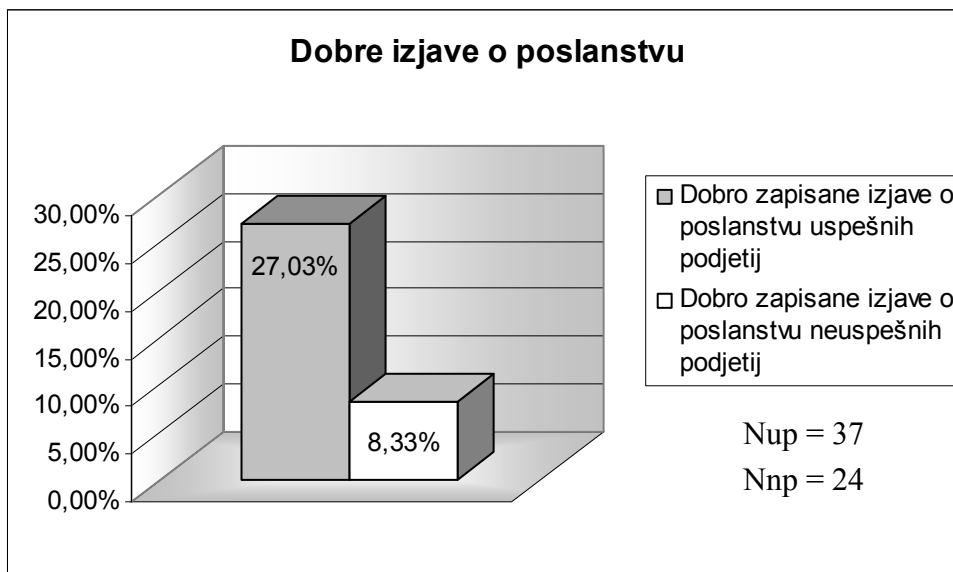
Uspešna podjetja (UP)			Neuspešna podjetja (NP)			Razlika NP glede na UP	
Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon
KP 1	5,73	1,43	KP 1	4,67	2,04	-1,06	0,61
KP 2	4,46	2,12	KP 2	3,67	2,12	-0,79	0,00
KP 3	3,05	1,70	KP 3	3,38	1,50	0,33	-0,20
KP 4	4,32	1,67	KP 4	3,38	1,76	-0,94	0,09
KP 5	6,30	1,05	KP 5	5,79	1,22	-0,51	0,17
KP 6	3,76	1,38	KP 6	3,04	1,49	-0,72	0,11
KP 7	4,14	1,53	KP 7	2,46	1,38	-1,68	-0,15
Skupaj	4,54	0,99	Skupaj	3,77	0,96	-0,77	-0,03

Primerjava izjav o viziji

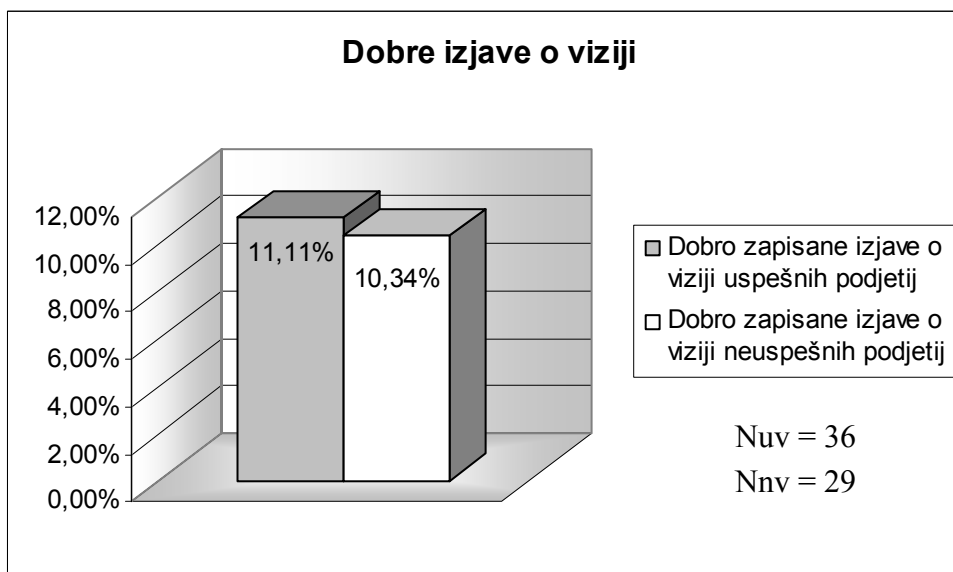
Uspešna podjetja (UP)			Neuspešna podjetja (NP)			Razlika NP glede na UP	
Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Kriterij	Srednja vrednost	Standardni odklon	Srednja vrednost	Standardni odklon
KV 1	5,86	1,51	KV 1	5,38	1,63	-0,48	0,12
KV 2	5,47	1,02	KV 2	5,00	1,28	-0,47	0,26
KV 3	3,47	0,81	KV 3	3,66	0,97	0,19	0,16
KV 4	2,33	1,69	KV 4	2,66	1,84	0,33	0,15
KV 5	6,11	1,12	KV 5	5,07	1,39	-1,04	0,27
KV 6	3,53	1,21	KV 6	2,79	1,37	-0,74	0,16
KV 7	4,08	1,16	KV 7	3,31	1,34	-0,77	0,18
Skupaj	4,41	0,74	Skupaj	3,98	1,04	-0,43	0,30

Dobro in slabo zapisane izjave o poslanstvu in viziji

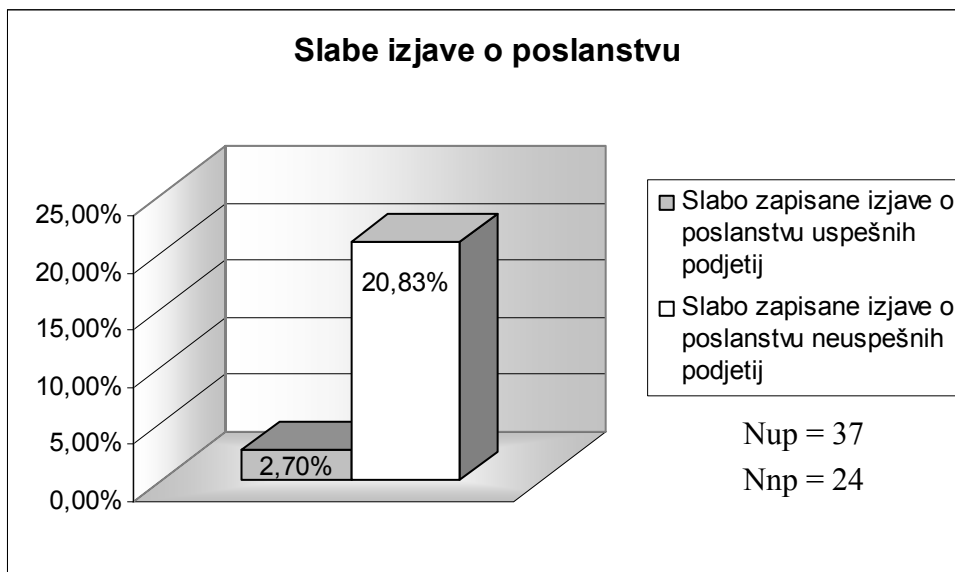
Slika 1 Dobro zapisane izjave o poslanstvu uspešnih in neuspešnih podjetij



Slika 2 Dobro zapisane izjave o viziji uspešnih in neuspešnih podjetij



Slika 3 Slabo zapisane izjave o poslanstvu uspešnih in neuspešnih podjetij



Slika 4 Slabo zapisane izjave o viziji uspešnih in neuspešnih podjetij

