

# Vsebina vizije

**Vojko Toman**

e-pošta: vojko.toman@siol.net

---

## Povzetek

Pojem vizija je velikokrat uporabljen v znanstveni in strokovni literaturi, a ga različni avtorji razumejo različno in velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. V praksi in teoriji se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. Na mnoga od teh odgovorimo v prispevku, kjer pojasnimo razloge, zaradi katerih je vizija potrebna, vizijo jasno opredelimo in navedemo njene značilnosti. Podrobneje je obravnavana vsebina vizije oziroma elementi, ki jo sestavljajo. Predlagani elementi lahko služijo kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Predstavljeni so rezultati empirične raziskave o vsebini vizije v slovenskih podjetjih in pojasnjene razlike med vizijo, poslanstvom in strategijo.

*Ključne besede:* vizija, vsebina vizije, poslanstvo, strategija

---

## 1 Uvod

Vedno več je podjetij, ki imajo ustvarjeno in objavljeno vizijo. O viziji se govori vedno pogosteje, a se jo omenja samo površno in ne obravnava dovolj poglobljeno. V podjetjih po navadi v vizijo napišejo bolj splošne ugotovitve ali želje in v vizijo vključujejo elemente, ki vanjo ne sodijo. Tako imamo v praksi velikokrat opraviti s popolno zmešnjavo pri uporabi vizije, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Vizija je nujno potreben pogoj za uspešnost podjetja. Podjetje mora vedeti, kam želi. Tega pa podjetja v praksi dostikrat ne vedo.

V znanstveni in strokovni literaturi je pojem vizija velikokrat uporabljen, vendar je treba poudariti, da ga različni avtorji razumejo različno in ga velikokrat obravnavajo pomanjkljivo. Nekateri (na primer Abell, 1995; Bowman, 1994; Micklethwait & Wooldridge, 2000; Tavčar, 1999; Thompson, 2001) mešajo pojem vizija s pojmom poslanstvo, nekateri (na primer Aaker, 1988) pojmujejo poslanstvo širše in vizijo kot del poslanstva, spet drugi ravno obratno, prav tako uporabljajo različne druge izraze in pojme, kot so: nameni, prepričanja, vrednote, naloge, cilji, strategije, filozofija, smotri itd. (na primer Stahl & Grigsby, 1992; Steiner, 1997). Skratka, ne obstaja enoten model managementa oziroma znotraj tega model planiranja in nato enotna umestitev in pojmovanje vizije. Bolj poglobljeno se vizija obravnava v določeni strokovni literaturi s področja

vodenja (Alder, 1995; Hooper & Potter, 1997; Waitley, 1995) in psihologije, a je tam pretežno obravnavana z vidika miselnih procesov in ne z vidika podjetja in njegove organizacije. Proces strateškega planiranja se začne zelo okvirno in znotraj tega procesa poteka ustvarjanje vizije kot začetno in okvirno določanje ciljev in tudi poti do ciljev; ustvarjanje vizije je torej eden od prvih korakov. V teoriji in praksi se pojavlja veliko vprašanj v povezavi z vizijo. V nadaljevanju so naštet le nekatera. Kaj je vizija? Kaj vsebuje vizija oziroma iz česa je sploh sestavljena? Ali v podjetjih sploh poznajo ustrezne elemente vizije? Ali se vizija razlikuje od pojmov, kot je poslanstvo in podobno, ali pa jih lahko enačimo, ker gre samo za en pojem, ki ga različni avtorji obravnavajo različno in enkrat imenujejo poslanstvo, drugič vizija, tretjič kaj tretjega, pač odvisno od tega, kaj poudarjajo? Kakšna je vsebina vizije v slovenskih podjetjih?

## 2 Opredelitev vizije

Če vizije podrobneje ne opredelimo, potem je nemogoče ustvariti kakovostno vizijo v konkretnem podjetju. Vizija je osnova za podrobnejšo opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje. Z neopredeljeno vizijo podjetju onemogočamo, da bi poiskalo prave prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter z njimi povezane odločitve.

Čeprav je razlogov za opredelitev vizije veliko in je večina med njimi med sabo povezanih, na osnovi proučevanja različne literature menimo, da so glavni **razlogi (potrebe)** za opredelitev vizije naslednji:

- vpliva na uspešnost,
- usmerja razvoj,
- usklajuje oziroma zagotavlja enotnost v podjetju in s tem delovanje zaposlenih v isti smeri,
- ustvarja novosti,
- motivira in navdušuje za spremembe in novosti (pomembno predvsem v krizi oziroma pri reševanju iz težav).

V znanstveni in strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev vizije (angl. *vision*), zato nekatere izmed njih navajamo v nadaljevanju. Rozman, Kovač in Koletnik (1993) pod vizijo podjetja razumejo notranjo sliko mogočega in zaželenega stanja podjetja. Za Nanusa (1992) je vizija realna, kredibilna in privlačna prihodnost podjetja. Khatri, Templer in Budhwar (2012) opredelijo vizijo kot realistične in zelo koristne ideje ali cilje, ki so na dolgi rok koristni za dobrobit sledilcev in sistema, katerega del so. Kotter in Cohen (2003) menita, da vizija prikazuje končno stanje, do katerega bodo pripeljali plani in strategije. Na osnovi proučene znanstvene in strokovne literature ter logičnega razmišljanja podajamo svojo opredelitev vizije. **Vizija podjetja** je na osnovi zaznav okolja s pomočjo domišljije ustvarjena slika želenega in mogočega stanja podjetja v prihodnosti, ki povzroča ustvarjalno napetost, sproža proces poenotenja zaposlenih s podjetjem in jih motivira za njeno doseganje ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje. Že iz same opredelitve vizije in na podlagi empiričnih raziskav (glej v Toman, 2013) sledi, da lahko vizija pomembno vpliva na uspešnost podjetja. Take pojave oziroma zlasti pojave, ki so pomembni, je smiselno proučevati in jih potem prilagajati sebi v prid, saj vplivajo na nas. To pa je možno samo, če pojave jasno vnaprej opredelimo in jih postavimo v razmerja s podobnimi pojavi.

Značilnosti vizije opisuje veliko raziskovalcev in vsak izpostavlja različne značilnosti vizije. Gotovo je odvisno tudi od položaja v posameznem podjetju in njegovega okolja, katere značilnosti vizije so bolj zaželeni. Kljub temu mora vsaka vizija imeti vsaj večino naslednjih **značilnosti**: privlačnost, usmerjenost, izzivalnost, spodbudnost, smiselnost, jedrnatost, jasnost, enostavnost, edinstvenost, domišljijaskost in izvedljivost.

Postavlja se tudi vprašanje, **kako daleč v prihodnost** naj sega vizija oziroma kako daleč za

prihodnost naj bo ustvarjena vizija. Tu ni dokončnega odgovora. Nekatere vizije potrebujejo trideset let in več, da se dosežejo. Nekatere pa so dosežene v letu ali celo manj. Bolj kot to, ali je vizija ustvarjena za pet ali deset let, moramo biti pozorni na to, kdaj jo dosežemo, in najpomembneje je, ustvariti do takrat novo vizijo.

### 3 Vsebina vizije

O vsebini vizije je v znanstveni in strokovni literaturi napisanega zelo malo in še to zelo na splošno in nejasno. Kantabutra (2008) meni, da za razliko od značilnosti vizije verjetno ne obstaja standard za vsebino vizije, ker je vsebina vizije strateška, odvisna od vrste posla in specifičnega konkurenčnega okolja. Pridružujemo se mnenju, da standard za vsebino vizije ne obstaja, čeprav menimo, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Yukl (2006) meni, da je jedro vizije poslanstvo podjetja, ampak poudarjeni so njegovi drugačni vidiki. Kljub razširjeni razlagi Yukl ne ponudi vsebine vizije oziroma njenih elementov, ampak namesto jasnosti navaja vizijo, poslanstvo, vrednote, slogan, strateške cilje ter projektne cilje in vse skupaj močno premeša. Takšna razlaga vsebine vizije je daleč od jasnosti in nikakor ne prispeva k učinkovitejšemu ustvarjanju uspešne vizije. Barrow, Brown in Clarke (2001) navajajo primer podjetja BMW, kjer so prodajalce vprašali, kako bi oni opredelili poslovno vizijo. Pri tem so upoštevali vprašanja v smislu opredelitve značilnosti njihovega želenega končnega stanja (Kaj je v temelju drugačno v zvezi z našim poslovanjem?, Kako se bodo zaposleni vedli do kupcev?, Kašno sliko si bodo o nas ustvarili kupci?, Kakšen odnos bodo imeli zaposleni do svojega dela?, Kakšne vrste ljudi bomo zaposlovali?, Kakšen bo naš slog managementa?, Kako se bodo zaposleni povezali s svojimi managerji?, Kakšno usposabljanje, podporo in osebni razvoj bomo nudili?, Kako bomo nagrajevali svoje ljudi?, Kako bodo ljudje delali skupaj v ekipnih strukturah?). Pri ključnih vsebinah Sashkin (1988) pravi, da se vizija spreminja v neskončnost v specifičnosti svoje vsebine, vendar verjame, da je mogoče prepoznati nekaj osnovnih skupnih tem, ki se nanašajo na procese delovanja ali funkcioniranja podjetja. Sashkin (prav tam) opredeli in opiše tri osnovne teme (opraviti s spremembo, idealni cilji, ljudje delajo skupaj). Tudi Sashkinove (1988) vsebine vizije so daleč od jasnih, v praksi uporabnih sestavin

vsebine. Sicer omenja spremembe, cilje in ljudi, vendar bistveno preveč na splošno in nejasno.

Naravnost presenetljivo je, da kljub velikemu številu raziskovalcev, ki govorijo o viziji, večina raziskovalcev vsebine vizije podrobneje ne predstavi, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Še več, razen Nanusa (1992), ki je v okviru procesa ustvarjanja vizije izpostavil določene konkretne vsebine vizije, nam ni uspelo najti niti enega raziskovalca, ki bi jasno navedel, kaj so vsebine oziroma elementi vizije. Menimo, da je podrobnejša opredelitev vsebine vizije smiselna in potrebna tako z vidika teorije kot tudi prakse. Na osnovi pregledane znanstvene in strokovne literature, predvsem pa našega lastnega razumevanja vizije, mora vizija opredeliti poslovanje podjetja (uspešnost podjetja in poslovnih funkcij), pri tem pa vsebovati naslednje **sestavine** oziroma odgovoriti na naslednja vprašanja:

- **širino poslovne dejavnosti:** Kaj bodo glavni proizvodi podjetja?;
- **konkurenčno areno:** Kje bo podjetje konkuriralo, tržilo? Kolikšen tržni delež bo imelo?;
- **tehnologijo:** Kaj bo osnovna tehnologija podjetja?;
- **kadre:** Kakšne kadre bo imelo podjetje?;
- **družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje:** Kateri oziroma kakšni so družbenoekonomski cilji podjetja?;
- **prednosti svojega poslovanja:** Kaj bodo največje moči in konkurenčne prednosti podjetja? Kateri bodo posebni viri in zmožnosti podjetja? Kaj konkurenco ovira oziroma jo bo oviralo pri posnemanju naših prednosti ter kako te ovire vzdrževati in razvijati?;
- **skrb za javno podobo oziroma opredelitev imidža:** Kakšen ugled želimo doseči?.

Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v kratkem stavku oziroma sloganu, lahko vizija vključuje tudi **slogan** (v tem primeru je po navadi na začetku vizije), vendar to ni nujno potrebno.

Kaj je vključeno v vizijo, je v največji meri odvisno od zaznav, vrednot, domišljije, navdiha, predanosti in znanja managerja podjetja. V vizijah konkretnih podjetij sicer niso vedno vključeni vsi navedeni elementi, a pogosto najdemo večino od njih. Sedem osnovnih, prej navedenih sestavin, lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Tako lahko

podjetje opredeli tudi učinkovitost poslovanja, upravljanje s finančnimi viri, ravnanje z zalogami, nabavne pogoje, strukturo stroškov itd. Izjemoma lahko vizija vsebuje tudi okvirno strategijo ali njen del, če želi management to namenoma izpostaviti.

## 4 Metodologija empirične raziskave

Za potrebe ugotavljanja dejanskega stanja vizije v slovenskih podjetjih se je izvedlo empirično raziskavo. Statistična populacija so bila vsa majhna, srednja in velika podjetja v Sloveniji v letu 2011 (baza Ajpesa), kar predstavlja 2.397 majhnih, 740 srednjih in 695 velikih podjetij (Tabela 1). Velikost celotne populacije je torej 3.832 podjetij. Podjetja so razdeljena na majhna, srednja in velika podjetja skladno s 55. členom Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 ZGD-1-UPB3).

*Tabela 1: Populacija in vzorec glede na velikost podjetij*

|   | Velikost podjetja |         |        | SKUPAJ |
|---|-------------------|---------|--------|--------|
|   | Majhno            | Srednje | Veliko |        |
| Število podjetij v populaciji                       | 2.397             | 740     | 695    | 3.832  |
| Število podjetij v vzorcu                           | 659               | 250     | 234    | 1.143  |
| Delež podjetij iz populacije zajetih v vzorec (v %) | 27                | 34      | 34     | 30     |

Celotno statistično populacijo se je razdelilo na statistične subpopulacije ali stratume, in sicer glede na sodilo osnovnih dejavnosti. Znotraj vsakega stratuma se je oblikovalo še dodatne tri stratume oziroma podstratume glede na sodilo velikosti. S stratificiranim slučajnim vzorčenjem se je v vzorec zajelo vsaj četrtino podjetij določene velikosti znotraj določene dejavnosti. S takšnim vzorčenjem se je zagotovilo slučajno vzorčenje, a istočasno tudi enakomerno zastopanost podjetij v vzorcu tako glede na dejavnost kot tudi na velikost podjetja. S tem se je zagotovilo tudi reprezentativnost vzorca. Vzorec vsebuje tisoč sto triinštirideset podjetij ali 30 % vseh podjetij iz populacije. Od tisoč sto triinštirideset podjetij v vzorcu je na vprašalnik odgovorilo tristo dvainšestdeset podjetij, kar predstavlja 31,7 % podjetij iz vzorca oziroma 9,4 % podjetij iz celotne populacije.

Podatke, ki so specifični za raziskavo in jih je bilo treba pridobiti neposredno pri viru podatkov (torej

od enot vzorca – to pomeni od managerjev podjetja), se je pridobilo s pomočjo anketnega vprašalnika. Zaradi vsebine empirične raziskave in odločitve, da se lahko pridobi kakovostne odgovore le od managerjev podjetij, se je uporabilo kombinacijo elektronske pošte in spletnega anketiranja. Izpolnjevanje vprašalnika je potekalo v času od junija do avgusta leta 2012.

## 5 Vsebina vizije v slovenskih podjetjih

V nadaljevanju predstavljeni rezultati o vsebini vizije v slovenskih podjetjih odgovarjajo na vprašanje ali vizija slovenskih podjetij vključuje vse elemente (oziroma sestavine), ki so potrebni (celotna empirična raziskava je predstavljena v Toman, 2013).

Vprašanje o vsebini vizije je predstavljeno na Sliki 1. Managerji so lahko izrazili stopnjo strinjanja o tem, da posamezen element sodi v vizijo. Na razpolago so imeli dvajset elementov, ki so jih ocenjevali s petstopenjsko lestvico.

V Tabeli 2 so navedeni vsi elementi iz vprašanja o vsebini vizije (kaj bi morala vsebovati vizija). Elementi so navedeni po vrstnem redu glede na velikost aritmetične sredine (ocena 5 – se močno strinjam). Elementi, ki sodijo v vizijo, so napisani z okrepjeno pisavo.

Iz Tabele 2 je razvidno, da je med devetimi elementi vizije, za katere managerji v največji meri menijo, da bi morali biti vsebovani v viziji, šest elementov enakih našemu naboru elementov vizije.

**Tabela 2:** Elementi vizije (razporejeni od najvišje proti najnižji oceni)

| Elementi vizije                       | Aritmetična sredina |
|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Cilji</b>                          | <b>4,19</b>         |
| <b>Vrednote</b>                       | <b>3,94</b>         |
| Strategije                            | 3,87                |
| <b>Ugled</b>                          | <b>3,82</b>         |
| <b>Trgi</b>                           | <b>3,71</b>         |
| <b>Prednosti</b>                      | <b>3,71</b>         |
| Poslanstvo                            | 3,71                |
| <b>Kadri</b>                          | <b>3,68</b>         |
| Priložnosti                           | 3,68                |
| <b>Slogan</b>                         | <b>3,51</b>         |
| <b>Proizvodi</b>                      | <b>3,46</b>         |
| <b>Tehnologije</b>                    | <b>3,40</b>         |
| Nevarnosti                            | 3,30                |
| Slabosti                              | 3,28                |
| Dobiček                               | 3,15                |
| Prihodek                              | 3,13                |
| Konkurenca                            | 3,08                |
| Stroški                               | 3,05                |
| Še kaj drugega kot do sedaj navedeno. | 2,89                |
| Pretekli uspehi                       | 2,88                |

To so cilji, vrednote, ugled, trgi, prednosti in kadri. Managerji med prvih devet elementov uvrščajo tudi strategije, poslanstvo in priložnosti. Do neke mere se strinjamo z managerji, da bi morala vizija vsebovati priložnosti, ampak ne v neposredni obliki. Priložnosti so upoštewane pri ustvarjanju vizije in tako posredno v njej prisotne. Lahko pa

**Slika 1:** Vprašanje o vsebini vizije

**2. Vizija bi morala vsebovati spodaj navedene elemente (označite v kolikšni meri se strinjate):**

|  | se močno strinjam     | se strinjam           | delno se strinjam     | se ne strinjam        | se sploh ne strinjam  |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| slogan                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| cilje                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| strategije                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| proizvode                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| konkurenco                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| trge                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dobiček                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kadre                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| prednosti                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| slabosti                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| priložnosti                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| nevarnosti                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pretekle uspehe                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| vrednote                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| poslanstvo                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tehnologije                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| prihodek                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| stroške                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ugled                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| še kaj drugega, kot do sedaj navedeno. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

so seveda navedene tudi v viziji, a le, če se jih želi izrecno poudariti oziroma izpostaviti.

V vizijo štejemo tudi slogan, proizvode in tehnologije, ki jih managerji ne vidijo kot najbolj potrebne sestavine vizije, vendar jih kljub temu ocenjujejo relativno visoko (od 3,4 do 3,51). Kot najmanj potrebno sestavino vizije pa managerji vidijo pretekle uspehe, ki pa so še vedno relativno visoko (previsoko) ocenjeni (2,88). Velik del elementov, ki jih ocenjujemo kot sestavine vizije, tudi managerji vidijo kot sestavni del vizije. Vendar pa je med mnenjem managerjev in našim mnenjem veliko razhajanje pri razumevanju poslanstva v odnosu do vizije. Prav to in relativno visoke ocene tudi najnižje ocenjenih sestavin vizije pa gotovo do neke mere kažejo na premajhno razumevanje koncepta vizije. Zato v nadaljevanju podrobneje pojasnimo razlike med vizijo, poslanstvom in strategijo.

### 5.1 Poslanstvo kot element vizije

**Poslanstvo** podjetja je sorazmerno trajen in edinstven namen (obstoja), ki določa poslovanje podjetja in usmeritev njegovega razvoja glede na vrednote in pričakovanja deležnikov ter je osnova podrobnejši opredelitvi ciljev in poti za njihovo doseganje (Toman, 2013). Za razliko od managerjev **poslanstva ne vidimo v viziji** in menimo, da vizija ne bi smela vsebovati poslanstva, saj sta to povsem ločena dokumenta. Sicer pa takšen rezultat potrjuje oceno, da veliko managerjev ne razlikuje poslanstva in vizije. Toman (2014a, str. 24–25) je dokazal, da v mnogih slovenskih podjetjih ne ločijo med pojmom vizija in poslanstvo. Zanimivo, če ne kar presenetljivo je dejstvo, da tudi nekateri raziskovalci ne ločijo pojmov vizija in poslanstvo, premalo razlikujejo oba pojma oziroma pojmujejo vizijo preozko. Kljub temu menimo, da obstajajo med vizijo in poslanstvom dovolj značilne razlike (bralec najde podrobnejši opis razlik v Toman, 2014b). Največja razlika med vizijo in poslanstvom je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Poslanstvo namreč odgovarja na vprašanje, **zakaj** podjetje obstaja, medtem ko vizija odgovarja na vprašanje, **kaj** želimo doseči v neki prihodnosti. V praksi sta vizija in poslanstvo velikokrat združena v en dokument, vendar to ni utemeljeno.

### 5.2 Strategija kot element vizije

Ko smo enkrat določili cilje, je potrebno, da se podjetje odloča tudi o poteh, ki nas iz sedanjega stanja na dovolj učinkovit način pripeljejo v zaželenega. Ker

govorimo o procesu strateškega planiranja, imamo opravka samo s strategijami. **Strategija** je na osnovi poznavanja okolja in podjetja razvita, okvirno določena, mogoča in z vidika celotnega poslovanja usklajena pot podjetja, ki ustrezno izvedena obeta dosego (strateških) ciljev (Toman, 2013). Strategija je tista, ki pove, kako se bo prišlo do vizije, in zato zelo pomembna za uveljavitev vizije. Večina raziskovalcev oziroma avtorjev razlikuje med vizijo in strategijo, tako da ne prihaja velikokrat do takšnih nejasnosti kot med vizijo in poslanstvom. Seveda pa to še zdaleč ne pomeni, da do tega ne prihaja, čeprav menimo, da obstajajo med vizijo in strategijo dovolj značilne razlike (bralec najde podrobnejši opis razlik v Toman, 2014b). Največja razlika med vizijo in strategijo je v smislu osrednjega vprašanja, na katerega odgovarjata. Vizija namreč odgovarja na vprašanje, **kaj** želimo doseči v neki prihodnosti, medtem ko strategija odgovarja na vprašanje, **kako** bomo to dosegli ali po kateri poti bomo prišli do tja. Glede vprašanja, ali naj ima podjetje vizijo in strategijo, samo eno od obeh ali nobene, je odgovor jasn. Podjetje potrebuje najprej vizijo in nato še strategijo. **Strategij sicer ne vidimo kot osnovne elemente vizije**, čeprav so do neke mere lahko navedene tudi v viziji, kjer poleg navajanja elementov lahko nakažemo (kadar to izrecno želimo) tudi poti, kako bomo vizijo dosegli.

### 5.3 Frekvenčne porazdelitve pri posameznih elementih vizije

Na osnovi frekvenčnih porazdelitev izpostavimo sestavino cilji, kjer samo 2,3 % managerjev meni, da cilji ne sodijo v vizijo. Frekvenčnih porazdelitev pri posameznih elementih vizije glede na:

- velikost podjetja,
- lastništvo podjetja,
- dejavnost podjetja,
- sodelovanja zaposlenih pri pripravi vizije,
- poznavanje sprejete vizije na strani zaposlenih,
- prisotnost vizije v pisni obliki,
- mnenje managerjev, ali so uspešnejši od konkurence,
- mnenje managerjev, ali so zaradi vizije uspešnejši od konkurence,
- to, ali managerji vizijo vidijo kot povsem drug dokument kot poslanstvo,
- prisotnost standarda ISO in/ali njemu podobnih standardov.

ne prikazujemo zaradi prevelikega obsega, kljub temu pa v nadaljevanju na kratko izpostavimo nekatera zanimivejša opažanja. Pri tem pa

opozarjamo, da naše ocene oziroma interpretacije temeljijo na frekvenčnih porazdelitvah, ki niso dodatno statistično obdelane (na način, da bi bile statistično značilne).

### **5.3.1 Velikost podjetja**

Glede na velikost podjetja ni opaziti večjih razlik v ocenah, katere elemente bi morala vsebovati vizija.

### **5.3.2 Lastništvo podjetja**

Glede na lastništvo podjetja je opaziti razliko pri elementu trgi, kjer se zasebni in pretežno zasebni lastniki v večji meri (3,82) od državnih in pretežno državnih lastnikov (3,25) strinjajo, da sestavina trgi sodi v vizijo.

### **5.3.3 Dejavnost podjetja**

Gledena dejavnost podjetja smo pregledali frekvenčne tabele petih dejavnosti (predelovalna; gradbeništvo; trgovina, popravila in vzdrževanje motornih vozil; promet in skladiščenje; strokovne, znanstvene in tehnične), ki so številčno močnejše zastopane, tako da je interpretacija smiselna. Izkaže se, da velikih razlik med dejavnostmi ni. Je pa zanimivo, da v strokovni, znanstveni in tehnični dejavnosti ocenjujejo večino sestavin (razen slogana, ciljev, strategij in proizvodov) vizije nižje kot v ostalih dejavnostih. Zanimivo je tudi stališče gradbene dejavnosti, ki vidi vključenost ugleda v vizijo v večji meri od ostalih dejavnosti. Morda je to tudi posledica tega, da splošna javnost gradbeni dejavnosti zaradi javno znanih afer ne prepisuje velikega ugleda. Gradbinci se tega dejstva očitno zavedajo, vendar verjetno menijo, da si ugled »zaslužijo« in ga neupravičeno nimajo (zato ga verjetno želijo poudariti).

### **5.3.4 Sodelovanja zaposlenih pri pripravi vizije in poznavanje sprejete vizije na strani zaposlenih**

Glede na to, ali zaposleni sodelujejo pri pripravi vizije (ali ne) ni nekaj razlik pri tem, katere vsebine bi morala vsebovati vizija. Enako stanje je tudi glede na to, ali zaposleni poznajo sprejeto vizijo ali ne.

### **5.3.5 Prisotnost vizije v pisni obliki**

Glede na to, ali je vizija v pisni obliki ali ne, je opazno, da podjetja, ki imajo vizijo v pisni obliki v manjši meri menijo, da bi vizija morala vsebovati slabosti, nevarnosti, pretekle uspehe, prihodek in stroške.

### **5.3.6 Mnenje managerjev, ali so uspešnejši od konkurence**

Glede na to, ali managerji vidijo svoje podjetje bolj ali manj uspešno v primerjavi s konkurenco, sta morda zanimivi dve stvari. Velika večina managerjev namreč meni, da so uspešnejši od konkurence, kar nekaj jih vidi svoja podjetja enako uspešna kot konkurenca, zelo malo jih meni, da so manj uspešni, in noben manager ne meni, da so dosti manj uspešni v primerjavi s konkurenco. Poleg tega je opazna razlika med tistimi, ki se vidijo uspešnejše, in ostalimi v tem, da prvi v večji meri vidijo v viziji cilje in kadre.

### **5.3.7 Mnenje managerjev, ali so zaradi vizije uspešnejši od konkurence**

Glede na to, ali managerji menijo, da so zaradi vizije uspešnejši od konkurence, je očitno, da bolj kot se strinjajo, da so zaradi vizije uspešnejši od konkurence, višje so ocenjevali, katere sestavine morajo biti v viziji (in to pri vseh sestavinah).

### **5.3.8 Ali managerji vizijo vidijo kot povsem drug dokument kot poslanstvo**

Glede na mnenje managerjev, ali je vizija povsem drug dokument kot poslanstvo podjetja, je opazno, da bolj kot se strinjajo s tem, v manjši meri menijo, da bi vizija morala vsebovati poslanstvo, kar je logično in posredno potrjuje doslednost anketirancev pri izpolnjevanju vprašalnika.

### **5.3.9 Prisotnost standarda ISO in/ali njemu podobnih standardov**

Glede na to, ali ima podjetje standard ISO in/ali njemu podobne standarde, ni razlik pri tem, katere vsebine bi morala vsebovati vizija.

## **6 Sklep**

Naravnost presenetljivo je, da raziskovalci, ki govorijo o viziji, vsebine vizije največkrat podrobneje ne predstavijo, ampak se njihovo proučevanje vsebine začne in konča pri tem, da so vsebina vizije cilji in v manjši meri lahko tudi poti. Za razliko od managerjev poslanstva ne vidimo v viziji, saj sta to povsem ločena dokumenta. Prav to in relativno visoke ocene tudi najnižje ocenjenih sestavin vizije

pa do neke mere kažejo na premajhno razumevanje koncepta vizije.

Očitno ne obstaja standard za vsebino vizije, čeprav menimo, da je potreben in bi bil koristen za potrebe raziskav ter bi hkrati v praksi služil kot nabor priporočenih vsebin vizije. Vizija bi morala vsebovati naslednje elemente oziroma **vsebine: širino poslovne dejavnosti, konkurenčno areno, tehnologijo, kadre, družbenoekonomske cilje oziroma skrb za preživetje, prednosti svojega poslovanja in skrb za javno podobo**. Kadar je smiselno in mogoče bistvo vizije zajeti v **sloganu**, lahko vizija vključuje tudi tega. Sedem osnovnih sestavin lahko služi kot uporaben okvir za ustvarjanje in ovrednotenje vizije. Sestavin je lahko tudi več ali pa so drugačne od navedenih, kar je v veliki meri odvisno od podjetja in okolja, v katerem se podjetje nahaja. Seveda pa ni dovolj samo ustvariti vizijo in jo obesiti na oglasno desko. Vizijo je treba tudi uveljaviti in uresničiti.

## Viri in literatura

- Aaker, D. A. (1988). *Developing Business Strategies* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Abell, F. D. (1995). *Management z dvojnimi strategijami: Obvladovanje sedanjosti in priprava na prihodnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Alder, H. (1995). *Think Like a Leader: 150 Top Business Leaders Show You How Their Minds Work*. London: Piatkus.
- Barrow, C., Brown, R., & Clarke, L. (2001). *The Business Enterprise Handbook* (revised edition). London: Kogan Page Limited.
- Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hooper, A., & Potter, J. (1997). *The Business of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate.
- Kantabutra, S. (2008). What Do We Know About Vision?. *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127–138.
- Khatri, N., Templer, K. J., & Budhwar, P. S. (2012). Great (transformational) leadership=charisma+vision. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 38–62.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV Založba.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa: Modreci ali šarlatani?*. Radovljica: Didakta.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Sashkin, M. (1988). *The Visionary Leader*. V J. A. Conger & R. N. Kanungo (ur.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (str. 122–160). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Stahl, J. M., & Grigsby, W. D. (1992). *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-KENT.
- Steiner, A. G. (1997). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press Paperbacks.
- Tavčar, I. M. (1999). *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Thompson, L. J. (2001). *Strategic Management*. London: Thompson Learning.
- Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Toman, V. (2014a). State of Vision Development in Slovenian Companies. *Dynamic Relationship Management Journal*, 3(1), 17–29.
- Toman, V. (2014b). *Ustvarjanje vizije*. *Izzivi managementu*, 6(1), 18–25.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations* (6.ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Waitley, D. (1995). *Empires of the Mind: Lessons to Lead and Succeed in a Knowledge-Based World*. London: Nicholas Brealey Publishing.

**Dr. Vojko Toman** je doktor znanosti na področju managementa in organizacije. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem proučevanju managementa (ravnanja). V teoriji pridobljeno znanje o managementu, ekonomiki, tehniki in informacijskih tehnologijah vseskozi uspešno uporablja v praksi. V dosedanji karieri je vodil podjetja in mnoge projekte ter svetoval podjetjem. Prepletanje teorije in prakse je dr. Vojku Tomanu omogočilo poglobljeno raziskovanje in razumevanje obeh. Je član Slovenske akademije za management.

# Povzetki - Abstracts

## Implementation of strategies in firms and other organizations

**Miha Rozman, Rudi Rozman**

Although the process of strategic planning does not represent an easy task, the implementation of the proposed strategies is considered as even more difficult challenge. The main reason for the inadequate implementation of strategies - as seen by different authors - lies in an organization that does not take into account the characteristics of the strategies. They are carried out differently than routine activities, with a different organization and organizational culture, both associated with projects. This paper discusses the process of implementing strategies proposed by the strategic plan. The article displays the link between strategies and projects, the process of project management, and the interaction of projects in programs and project portfolios. The emphasis is on the process and appropriate organization for project execution in practice. Authors connect project management with the annual updating of strategic plans and propose both substantive and organizational solutions. They claim that companies should prepare for project organization and propose activities to ensure it.

*Key words:* strategic plan, strategy, project, project management, organization

## Vision Content

**Vojko Toman**

The term vision is often used in scientific and technical literature, but it should be noted that different authors understand it differently and often discuss it inadequately. Lots of questions regarding vision arise in practice and in theory and we answer a lot of them in the article, in which we clearly define vision, explain reasons for its necessity and provide its characteristics. Vision content and its elements are presented in detail. The proposed elements may

serve as a useful framework for the creation and evaluation of the vision. The results of empirical research about the vision content of Slovenian companies are presented and the differences between the vision, mission and strategy are explained.

*Key words:* vision, vision content, mission, strategy

## The effects of »suitable« organization structures and wage systems on business success

**Peter Mlakar**

The crisis is the right time to improve organizational effectiveness and business performance, introduction of changes and streamlining operations. In the first part of the paper we emphasize the importance of strengthening internal factors of business in which we can influence with our own decisions. In the second part of the paper we outline right measures and improvements in the functioning of the human, designing organizational structures and defining cooperative management. Particular attention is devoted to running the implementation and application of payments and incentives at work. In the third part of the paper we emphasize the importance of strengthening the organizational, managerial and expert potential of the company. We believe that the role of people at work makes sense to address multifaceted - from the perspective of systemic arrangements in the light period in the life curve and from the perspective of the development of human potential.

*Key words:* organizational effectiveness, successful business, internal factors of business, the wage system, the role of employees

## Corporate governance in (Slovenian) companies

**Rudi Rozman**

Corporate governance is an organizational function or process which - especially in socioeconomic regard - strongly influences the