



**RUO**

*Revija za  
univerzalno  
odličnost*

**Journal of Universal Excellence**

---

Letnik 11, številka 1, marec 2022

Volume 11, Issue 1, March 2022



Fakulteta za  
organizacijske študije  
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

**ISSN 2232-5204**

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR IN CHIEF**

**BORIS BUKOVEC**

**UREDNIŠKI ODBOR /  
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija  
Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska  
Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA  
Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka  
Annmarie Gorenc Zoran - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija  
Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija  
Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija  
Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija  
Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška  
Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija  
Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

**Naslov uredništva / Editorial address:**

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija

## Pomembne marketinške strategije za doseganje učinkovitosti podjetja

Jasenska Haleuš\*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenia  
jasenska.haleus @fos-unm.si

Armand Faganel

University of Primorska, Faculty of Management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenia  
armand.faganel@gmail.com

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen pomen ima strateška marketinška usmerjenost pri doseganju organizacijske učinkovitosti za agilna konkurenčna podjetja?

**Namen:** Namen tega prispevka je raziskati pomen marketinške strategije pri doseganju čim boljše učinkovitosti podjetja ter sistematizirati nekatere najpomembnejše koncepte marketinških strategij v referenčni znanstveni literaturi.

**Metoda:** Izvedena je bila kvalitativna raziskava, uporabljene so bile predhodno izvedene empirične raziskave. Temelji na odprti induktivni raziskovalni metodologiji, uporabljen je bil zgodovinski pregled. Sekundarni podatki so bili zbrani s pregledovanjem ustreznih znanstvenih baz podatkov, izvedeno je bilo kodiranje in kategoriziranje, ugotovitve so bile osnova za analizo, primerjavo in sintezo raziskovane domene, katere rezultat je sistematizacija konceptov, procesov in posameznih elementov marketinške strategije ter njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost organizacije.

**Rezultati:** Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik, ima v središču pozornosti potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška usmeritev, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar ima za posledico ustvarjanje agilnih in konkurenčnih podjetij. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

**Organizacija:** Opremljen je model organizacijskega upravljanja, ki temelji na premisi marketinške strategije in se osredotoča na izvajanje takšnih poslovnih modelov, ki temeljijo na ponotranjenju marketinške strategije in ugodno vplivajo na organizacijsko učinkovitost ter splošne poslovne rezultate organizacije.

**Družba:** Končni učinki uresničevanja marketinške strategije nimajo le ugodnega učinka na poslovno uspešnost organizacije ali njeno notranjo učinkovitost, ampak lahko blagodejno vplivajo tudi na širšo skupnost s spodbujanjem elementov trajnosti v družbi.

**Originalnost:** Predlagan je model marketinške strategije za okretna in konkurenčna podjetja, ki omogoča razvoj poslovne odličnosti in učinkovitosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je zasnovana na empiričnih ugotovitvah izbranih avtorjev s področja marketinške naravnosti in marketinških strategij, priporoča se empirično preverbo predstavljenega teoretičnega modela.

**Ključne besede:** marketinška strategija, poslovna politika, organizacijska kultura, organizacijska učinkovitost, agilna konkurenčna podjetja.

## 1 Uvod

Podjetja, ki so kakor koli izpostavljena trgu in delovanju njegovih zakonov, se nenehno soočajo z izzivi prilagajanja spremembam v današnjem vse bolj konkurenčnem tržnem okolju. Zelo konkurenčni trgi zahtevajo, da je stopnja marketinške strategije močno poudarjena, da lahko podjetje dolgoročno ostane konkurenčno v negotovem poslovnem okolju. Zato ima strateško upravljanje marketinga pomembno vlogo pri ustvarjanju in zagotavljanju vrednosti za potrošnike in podjetja, saj je na ta način mogoče zagotoviti stabilno in stabilno konkurenčno prednost ter vodilno vlogo na trgu.

McKeown (2012, str. 45-47) ugotavlja, da temelji vsakega strateškega upravljanja, tudi marketinškega, temeljijo na skrbno oblikovanih marketinških strategijah, s katerimi se oblikujejo odgovori na vprašanja o ciljih, usmeritvah in načinih vodenja podjetja, torej njegovih izdelkov ali storitev. Marketing ni le preprosta izvršilna funkcija podjetja, ampak ga je treba razumeti kot koncept, filozofijo in splošno poslovno politiko. Ta pristop predpostavlja različne dejavnosti, s katerimi se sporočajo in uresničujejo določene vrednote, tj. koristi za potrošnike in namenske koristi za podjetja, njegove partnerje, pa tudi za družbo kot celoto. Potrošniku kot končnemu uporabniku izdelka ali storitve se posredujejo različne vrednosti in koristi, njihovo dožemanje pa posreduje pozitivno dožemanje podobe podjetja ali njegovih izdelkov (Driesener & Romaniuk, 2006, str. 689).

Na takšen način se s prepoznavnostjo podjetja na trgu posredno oblikuje zvestoba potrošnikov in doseže viden gospodarski učinek strateških marketinških dejavnosti (Esmaeilpour & Barjoei, 2016, str. 100). Vprašanje marketinškega menedžmenta sestavljajo vsi procesi, ki opredeljujejo izvajanje marketinških aktivnosti, načrtovanje in izvajanje marketinške strategije, praktično uporabo marketinških orodij, upravljanje marketinških virov, menedžment marketinških dejavnosti in končno doseganje strateških ciljev marketinga (Chernev & Kotler, 2012, str. 122). Z namenom povezovanja učinkovitosti marketinške funkcije in organizacijske strategije je jasno, da igra pomembno vlogo marketinška strategija, ki je odgovorna za doseganje konkurenčnosti podjetja, kar se kaže skozi zelene poslovne rezultate.

V skladu s ključnimi uvodnimi determinantami je cilj tega prispevka ugotoviti pomen marketinške strategije pri doseganju čim boljše učinkovitosti marketinških dejavnosti s pregledom ustrezne znanstvene literature. Analogno postavljenemu cilju je bil določen tudi namen – sistematizirati nekatere najpomembnejše koncepte strategije marketinške dejavnosti v referenčni znanstveni literaturi in podati pregled njenega vpliva na organizacijsko učinkovitost.

## 2 Theoretical framework

Po Grönroosu (2006, str. 45-92) lahko namreč obravnavamo marketinško strategijo kot poslovno filozofijo kontinuiranega tržnega prilagajanja proizvodov ali storitev podjetja. Prilagajanje je usmerjeno v zadovoljevanje preferenc potrošnikov, ki se izvaja skozi procese sistematičnega učinkovitega odločanja. Marketinška strategija predstavlja enega izmed

najvažnejših elementov organizacijske kulture. Ena izmed možnosti njene interpretacije jo predstavlja kot koncept normiranih paradigem, ki lahko s svojim delovanjem oblikujejo in vplivajo na organizacijsko in menedžersko strukturo (Nuansate & Mohd Mokhtar, 2013, str. 70).

Kohli in Jaworski (1990, str. 58) sta bila med prvimi, ki sta govorila o marketinški strategiji kot podlagi za izvajanje marketinške ideje doseganja vrhunske vrednosti za potrošnika, kar ima za posledico izboljšano poslovno uspešnost; svoje delo sta temeljila na vedenjski komponenti. Narver in Slater (1990, str. 27) pa sta utemeljila razvoj svoje teorije bolj na sestavinah korporativne kulture.

Poleg tega posamezno upravljanje marketinških elementov ni dovolj za reševanje naloge zadovoljevanja potreb in želja potrošnikov, saj ta proces zahteva širši nabor poslovnih politik (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1998, str. 16-31). Podjetja lahko le s konceptom marketinške strategije pretvorijo svoj potencial v učinkovito pridobivanje konkurenčne prednosti. Če ima vodstvo podjetja zmožnost artikulirati in sprejeti osnovne in razširjene postulate koncepta marketinške strategije, potem takšna organizacija ne bo le konkurenčna na trgu, ampak je vsekakor mogoče pričakovati doseganje posebnih ciljev, kot so ustrezna marža, visoka stopnja zadržanja potrošnikov, fidelizacija potrošnikov ter inovacija poslovnih procesov in izdelkov (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010, str. 1680-1682). Toda poudarek tega koncepta je na potrošniku. Če je namreč potrošnik primarni predmet marketinških dejavnosti, je pomembno, da se s potrošnikom zgradi infrastruktura tesnih odnosov, da se nanj odzovejo hitro, učinkovito in namensko (Reijonen, Laukkanen, Komppula & Tuominen, 2012). Vsekakor je treba poleg primarne pozornosti do potrošnika usklajeno in hkrati spremljati tudi druge vidike zunanjega tržnega okolja, vključno z dejavnostmi konkurence in podobno.

Marketinško strategijo dojemamo kot ključni dejavnik tržnega odpora (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010) v kontekstu razumevanja ne le prilagajanja zunanjemu tržnemu okolju, temveč tudi izgradnje lastnih notranjih zmogljivosti za doseganje konkurenčne prednosti, oz. realizacije vseh ekonomskih ciljev organizacije.

Marketinška strategija kot proces predstavlja operacionalizacijo marketinške strategije in kot vir trajnostne konkurenčne prednosti, ki lahko vodi v superiornost uspešnosti podjetja (Sett, 2017, str. 169). Marketinška strategija je pomembna odločitev vodstva, ki lahko določi uspešnost poslovanja (Jaworski & Kohli, 1993, str. 53-70), opaženo pa je bilo tudi pozitivno razmerje med marketinško strategijo in uspešnostjo poslovanja (Narver & Slater, 1990, str. 20-34). Marketinška strategija je veljala za gonilnik poslovnega uspeha (Walsh & Lipinski, 2009, str. 570-578). Splošno mnenje je, da je marketinška strategija pozitivno povezana z organizacijsko učinkovitostjo podjetja. Na uspešnost marketinške strategije lahko vplivajo kakovostne marketinške odločitve, organizacijska sposobnost za izvajanje marketinških odločitev ter nekateri drugi notranji in zunanji dejavniki. Delovanje marketinške strategije temelji na poslovnih rezultatih, torej se njena manifestacija odraža v finančnih in nefinančnih kazalnikih. Lahko rečemo, da je merjenje rezultatov pravzaprav izvedba po subjektivnih in

objektivnih merilih. Čeprav se objektivna ocena in merjenje vpliva izvajanja marketinške strategije jasno odražajo v kazalnikih finančne uspešnosti, je lahko poročanje finančnih informacij subjektivno (Šályová et al., 2015, str. 624). Merilo razlike med subjektivnim in objektivnim je predvsem projekcija uspešnosti podjetja v primerjavi s pričakovanji, to je primerjava ocene z glavnimi konkurenti v industriji ali sektorju (Protcko & Dornberger, 2014, str. 227 -229). Po drugi strani pa objektivno merjenje rezultatov poslovne uspešnosti temelji na posebnih kazalnikih finančne uspešnosti. Pogosto je težko pridobiti posebne finančne kazalnike, ker sodijo na področje poslovnih skrivnosti in je jasno, da se najbolj občutljive numerične ali finančne rezultate skriva pred zunanji deležniki. Tudi posebne finančne kazalnike, ki so potrebni za posamezne kazalnike učinkovitosti poslovanja, je včasih težko primerjati za večja in manjša podjetja, podjetja, ki delujejo v različnih panogah ali uporabljajo različne računovodske standarde in podobno (Šályová idr. , 2015, str. 626-628).

Empirično gledano si vodstvo posameznega podjetja prizadeva določiti dva načina poslovnega uspeha: finančno in tržno uspešnost svojega podjetja. Kar zadeva tržni uspeh, je treba izhajati iz osnovnih premis marketinga, torej pozicioniranja in načina opredelitve marketinških strategij (Fernandes, Ferreira, Lobo & Raposo, 2020, str. 136-137). Čeprav v tem primeru ne ocenjujemo neposredno marketinške strategije ali marketinških lastnosti na splošno, je tržna uspešnost podjetja predstavljena s številnimi kazalniki, kot so rast prodaje, zadovoljstvo strank, stopnja zvestobe strank, velikost tržnega deleža, moč blagovne znamke, itd. Lahko se oceni tudi sposobnost prilagajanja cenovni elastičnosti. Čeprav se uspešnost na trgu pogosto obravnava ločeno od tradicionalnih finančnih rezultatov ali kazalnikov, ni dvoma, da so vse marketinške dejavnosti in njihovo izvajanje podvržene nekakšni metriki ali njihovi primerjavi s posebnimi finančnimi rezultati, ki se kažejo skozi prodajne rezultate, ne glede na to, ali količinsko ali finančno predstavitev prodajnih rezultatov, za katere so zagotovo najbolj zaslužni marketinški ukrepi kot stimulansi za nakupne odločitve potrošnikov.

Razmerje med marketinško strategijo in uspešnostjo poslovanja igra pomembno vlogo pri analizi odnosa med marketingom in splošno uspešnostjo poslovanja (Fritz & Mundorf, 1994, str. 66). Ugoden in pozitiven vpliv marketinške strategije na poslovanje podjetja je prepoznan na področju razvoja in uvajanja novih ali spremenjenih izdelkov, trendov rasti na področju prodaje in posledično finančnih prodajnih rezultatov, doseganja donosnosti na celotni ravni poslovanja ali vidne donosnosti naložbe (ROI). Zato lahko rečemo, da je marketinška usmeritev ključna za doseganje organizacijske učinkovitosti (Fernandes Sampaio, Hernández Mogollón & Ascensão Gouveia Rodrigues, 2019, str. 136; Sin, Tse, Heung & Yim, 2005, str. 565). Ozadje marketinške usmeritve temelji na strateškem načrtovanju marketinga. Mnogi vidiki marketinškega načrtovanja so povezani z dolgoročnim načrtovanjem. Če upoštevamo dejstvo, da marketinška strategija kot strateški sestavni del celotnega poslovnega načrtovanja vpliva na uspešnost poslovanja, je jasno, da bi lahko bili številni vidiki finančne uspešnosti povezani ravno z marketingom. Tako je formalno strateško načrtovanje orodje, ki ga je mogoče uporabiti za izboljšanje finančne uspešnosti za številne panoge in sektorje (Jayawarna & Dissanayake, 2019, str. 176).

Tudi Maydeu-Olivares & Lado (2003, str. 290-291) sta z empiričnimi raziskavami ugotovila pozitiven vpliv marketinške strategije na donosnost podjetja; rezultati drugih raziskav so potrdili, da sta kakovost izdelkov in zadovoljstvo potrošnikov kazalnika poslovnega uspeha. Če obravnavamo rezultate raziskave Gudlaugssona in Schalka (2009, str. 13), je jasno, da lahko marketinška strategija pozitivno vpliva na splošno učinkovitost poslovanja, in sicer z rastjo prodaje, dobičkonosnostjo, pa tudi z zadovoljstvom zaposlenih. Odgovorna in proaktivna marketinška strategija vpliva na razvoj in plasiranje novih izdelkov. Marketinška strategija je predpogoj za konkurenčnost trga malih in srednjih podjetij. Po mnenju Mahmouda (2011, str. 247) in Shehujaja & Mahmooda (2015, str. 145) višja raven marketinške strategije uveljavlja na trgu konkurenčnejša mala in srednje velika podjetja. Poleg tega so lahko raziskave in razvoj kot del splošnega koncepta trženjske strategije tudi predpogoj za poslovni uspeh. Zvesti in zadovoljni zaposleni, ki svoje delo opravljajo predano in pozorno, pa tudi zadovoljni in zvesti potrošniki (Khan & Ghouri, 2018, str. 30) so lahko napovedovalci uspešnosti podjetja, predvsem pa njegovih finančnih kazalcev (Šályová et al. , 2015, str. 625). Po mnenju istih avtorjev vpliva marketinška strategija na oblikovanje kazalnikov uspešnosti nefinančnih kazalnikov, kot so zadovoljstvo potrošnikov ali zvesti zaposleni, namesto na finančne kazalnike, kot so donosnost prodaje ali donosnost naložbe.

Strateški marketing se običajno izvaja v oddelkih za marketing znotraj organizacij. Vključuje strokovnjake, ki oblikujejo posebne cilje za razvoj kohezivne in donosne marketinške strategije za kateri koli segment poslovanja. Pomen strateškega marketinga v organizaciji je pri ocenjevanju trenutnega okolja, saj pomaga oceniti položaj in uspešnost organizacije (Liu & Atuahene-Gima, 2018). Pomembno je vedeti, s katerimi viri organizacija razpolaga v kateremkoli trenutku. Zbrani podatki pomagajo razumeti uspešnost organizacije v splošnem konkurenčnem okolju. Organizaciji bo pomagal tudi pri načrtovanju prihodnjih strateških marketinških dejavnosti ali načrtov. Dejansko je vloga strateškega marketinga pomagati pri vzpostavitvi jasnih marketinških ciljev, to je strateškega načrta marketinga, s katerim se realizirajo dosegljivi tržni cilji. Cilji morajo imeti določen časovni okvir in biti merljivi. Poleg tega je vloga strateškega marketinga tudi poenostavitev razvoja novih izdelkov z ustvarjanjem tistih izdelkov ali storitev, ki bodo podjetju omogočili konkurenčno nastopanje na trgu (Moisander, Närvänen & Valtonen, 2020). V zvezi s tem je mogoče trditi, da se marketinški proces znotraj organizacije začne z raziskavami tržnega okolja, tako notranjega kot zunanjega. Raziskujejo se organizacijske zmogljivosti in potenciali, analizira potrošniški trg ter obstoječi tržni trendi (Zulfiqar & Ahmad, 2021). Te informacije se nato uporabijo za ustvarjanje optimalnih izdelkov in storitev za potrošnike.

Na splošno se je ob upoštevanju marketinške prakse zdelo, da je prišlo do premika v razmišljanju o marketingu kot funkciji bolj v smer skupka vrednot in procesov, v katerih pri izvajanju določene dejavnosti sodelujejo vse poslovne funkcije organizacije. V zvezi s tem je marketing v stiku z vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju, zato je vloga funkcije marketinga potencialno veliko širša, kot razkrivajo organizacijske strukture in algoritmi podjetja na prvi

pogled. Tako je bil na ta način vsekakor izpostavljen velik vpliv marketinga na poslovanje in delovanje vseh poslovnih funkcij, torej podjetij nasploh (Moorman & Rust, 1999, str. 189).

Tako je povsem jasno, da ima marketing velik pomen, hkrati pa tudi odgovornost, glede na pripisovano sodelovanje pri organiziranju procesov, v katerih sodelujejo vse funkcije. Ključno vprašanje, ki se pojavi, so specifični prispevki same marketinške funkcije. Kar se je v zvezi s tem v teoriji priznalo, se nanaša na njegovo medfunkcionalno vlogo (Eckhardt et al., 2019, str. 17), lahko pa govorimo celo o pojavu medfunkcionalne razpršenosti marketinške funkcije (Workman, Homburg & Gruner, 1998, str. 37). Res je, da so isti avtorji dvomili, da bi tako prevladujoča vloga marketinga lahko privedla do njegovega izginotja, vendar se zdi, da funkcionalna vloga marketinga pri delovanju organizacije nikoli ni bila močnejša in nujnejša v smislu usklajenega doseganja temeljnih organizacijskih ciljev (Gupta et al. al., 2020, str. 30-33). Kljub takšnim teoretičnim napovedim, pa tudi nenehnemu odporu drugih poslovnih funkcij, je mogoče trditi, da je pomen marketinške funkcije skladna lastnost agilnih konkurenčnih organizacij, kjer je predpostavka takšne primerjalne značilnosti predstavljena ravno s sožitjem s tržno naravnostjo (Takahashi, Bulgacov, Bitencourt & Kaynak, 2017, str. 212; Teece, 2014, str. 23). Učinkovitost marketinške strategije pa je odvisna ravno od prisotnosti in izvajanja jasno razvite in opredeljene marketinške funkcije (Varadarajan, 2020, str. 85).

Marketinška funkcija deluje v okviru medfunkcionalne paradigme. Dejansko bistvo obsega in načina delovanja marketinške funkcije v okviru medfunkcionalne paradigme temelji na ključnem pomenu marketinške funkcije v podjetju, ker omogoča in olajša povezavo med zunanjim okoljem organizacije in vsemi ključnimi poslovnimi procesi v podjetju, vključno seveda tudi z marketingom (Han & Zhang, 2020, str.7).

Praktični vidiki organizacijskega upravljanja se nanašajo na temeljna vprašanja doseganja optimalne ravni poslovne uspešnosti podjetja. Iste naloge veljajo za vlogo marketinške funkcije, tj. kako doseči funkcionalno in uspešno poslovno marketinško organizacijo. Vprašanje, kako strukturirati organizacijo za največjo uspešnost, je vir stalnih razprav v organizacijskih študijah in raziskavah marketinške strategije. Predpogoj za funkcionalno marketinško organizacijo so marketinške kompetence in veščine strokovnjakov v organizaciji, ki vplivajo na povečano učinkovitost in sposobnost razvijanja specializiranih veščin (Cacciolatti & Lee, 2016, 5606). Prav tako ne smemo spregledati možnosti nekaterih tveganj, povezanih z odsotnostjo ali zmanjšano sposobnostjo usklajevanja med določenimi organizacijskimi funkcijami. Pretirana specializacija ali funkcionalna kratkovidnost namreč predstavlja tveganje medfunkcionalnih konfliktov, ki zmanjšujejo sposobnost podjetja za superiorno poslovanje (Negrut & Mihartescu, 2016, str. 122).

Izhajajoč iz predpostavke, da marketinška funkcija prispeva k uspehu podjetja na ravni celotne organizacije, je kritično vprašanje, kako naj bo marketinška funkcija oblikovana tako, da lahko potem organizaciji prinese največjo vrednost. V središču tega koncepta je ideja, da je ključni prispevek marketinga povezava med potrošniki in različnimi procesi v podjetju (Kumar idr.,



2018, str. 152). Zato se pričakuje, da bo marketinška funkcija zagotovila znanje in spretnosti, povezane z medfunkcionalno organizacijsko matriko. Zato je možno vrednost marketinške funkcije znotraj podjetja opredeliti kot stopnjo prispevka k uspehu podjetja v primerjavi z drugimi funkcijami. Vrednost marketinške funkcije v primerjavi z drugimi funkcijami je bila izbrana, da bi zagotovila skupen referenčni okvir za podjetja za oceno njenega prispevka. Seveda to ne izključuje drugih funkcij v smislu njihovega organizacijskega prispevka.

Glede na opredeljeni koncept marketinške strategije in ugotovljen pomen organizacijske vloge marketinške funkcije pri delovanju podjetja je mogoče ugotoviti, da je njena naloga povezovanje s potrošniki, torej povezovanje potrošnikov z izdelki ali storitvami (Libai et al., 2020, str. 50). Marketinška funkcija ima polno oblast nad odnosi s strankami, torej jo najlažje razumemo kot funkcijo, ki upravlja odnose med organizacijo in potrošniki. Način razvoja učinkovite marketinške funkcije bo ustrezal uspešnosti odnosov s strankami in finančni uspešnosti. Prav tako lahko izboljša svoj organizacijski prispevek z razširitvijo področja uporabe zunaj tradicionalnega odnosa potrošnik-izdelek, vključno z večjim poudarkom na zagotavljanju prodajnih storitev in finančni odgovornosti. V to področje je treba vključiti tudi marketinško izobraževanje (Rangaswamy et al., 2020, str. 79).

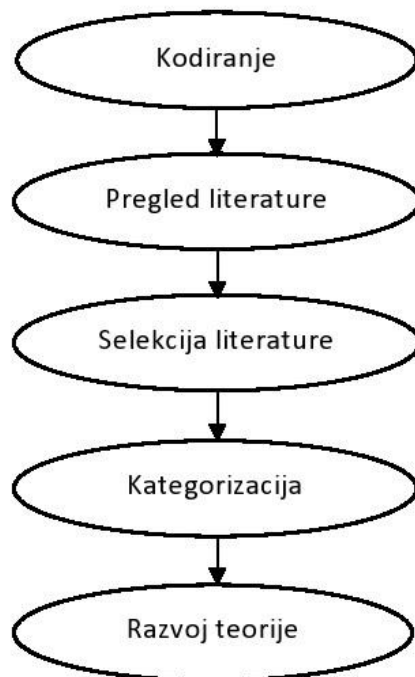
Takšna organizacijska struktura, kjer ima marketinška funkcija osrednjo vlogo, vključuje relativno veliko število zainteresiranih strani. Opredelitev narave in značaja izvajanja tržne funkcije namreč ni izključno v pristojnosti posameznih notranjih akterjev, ki sodelujejo pri njenem predlaganju in oblikovanju, ampak se ta proces na nek način prenese na širšo skupino deležnikov (Lobschat idr., 2020, str. 880). V okviru trajnosti in družbeno odgovornega vedenja se od organizacij pričakuje, da bodo zagotavljale trajnostne vrednote ne le potrošnikom, temveč tudi družbi in skupnosti kot celoti (Singh & Misra, 2020, str. 5-6). To predstavlja premik v marketinški paradigmi, ki je postala odgovorna in trajnostna, v središču delovanja ni le organizacija, ampak je prevedena v širšo skupnost (Sinčić Ćorić idr., 2020, str. 180), kar dejansko vodi v premislek o bistvu in klasičnem konceptu menjave, torej dobave vrednosti (Covin & Wales, 2018, str. 14).

Vprašanje marketinške strategije v povezavi z organizacijsko učinkovitostjo podjetja je temeljni steber strukture agilnega in konkurenčnega podjetja. Posledično je mogoče domnevati, da je s pomočjo teoretičnih temeljev, ki izhajajo iz pregleda ustrezne znanstvene literature, mogoče modele pomena marketinške učinkovitosti projicirati na organizacijsko učinkovitost.

### **3 Metoda**

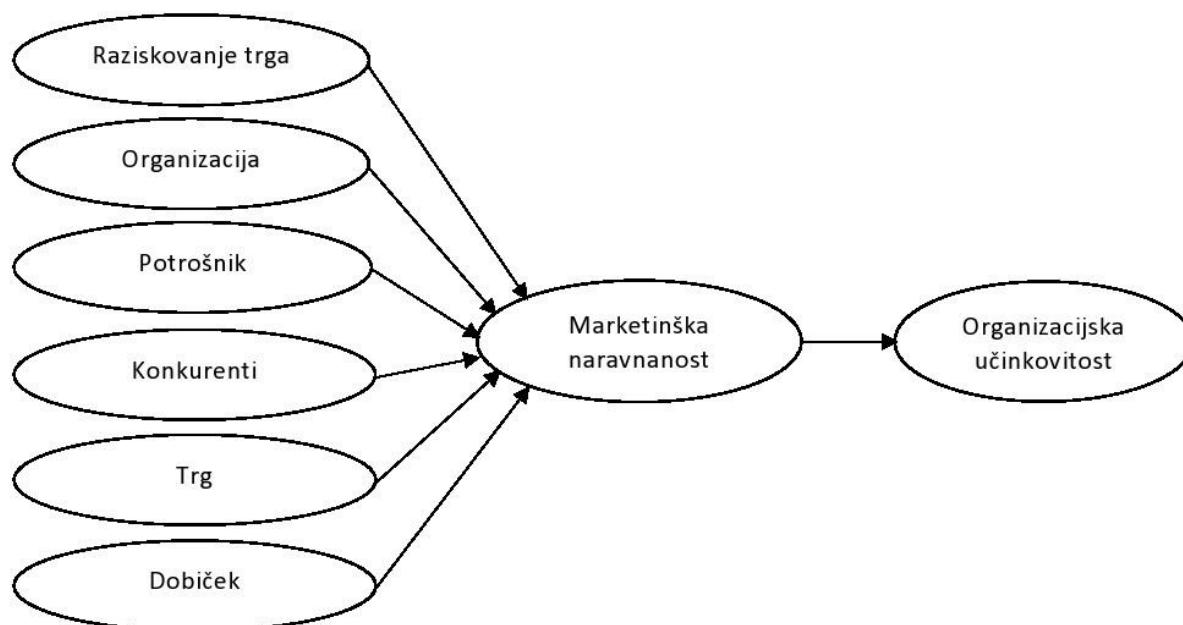
Cilj te razprave je poglobljeno razumevanje paradigme marketinške strategije v kontekstu razumevanja marketinške funkcije kot ključnega organizacijskega vzvoda pri razvoju agilnih in konkurenčnih podjetij. V ta namen je bila izvedena kvalitativna raziskava in analizirani sekundarni podatki iz domene marketinške naravnosti skozi razvoj marketinške funkcije kot glavnega napovedovalca organizacijske uspešnosti. Na osnovi ugotovitev so bile razvite teoretični temelji preučevanega področja. Pri pripravi tega prispevka je bil uporabljen empirični pristop, ugotovitve so izhajale iz predhodno izvedenih empiričnih raziskav. Izvedena je bila

tudi odprta metodologija induktivnega raziskovanja in uporabljen je zgodovinski pregled. Da bi bila kvalitativna analiza čim bolj verodostojna, smo uporabili triangulacijo, torej vključili podatke iz različnih virov. V zaključku je razložen pojav raziskovane domene, zato je bila uporabljena razlagalna metoda. Za namene te raziskave so bili zbrani sekundarni podatki s preiskovanjem ustreznih baz podatkov, ki vključujejo znanstveno literaturo. Služili so za analizo, primerjavo in sintezo raziskovane domene, katere rezultat je sistematizacija konceptov, procesov in posameznih elementov marketinške naravnosti ter njen vpliv na organizacijsko učinkovitost podjetja.



Slika 1. Načrt raziskave

Za konceptualizacijo rezultatov raziskave je bil osnovno izhodišče za njihovo lažjo interpretacijo prilagojen model tržne naravnosti, ki združuje načela marketinške naravnosti (Jaworski & Kohli 1993, str. 55-65; Narver & Slater 1990, str 22-30; Mitchell, Wooliscroft & Higham, 2010, str. 166) s celovitejšim pristopom, ki temelji na deležnikih in elementih neposrednega vpliva na oblikovanje konstrukta marketinške strategije. Predstavljeni model marketinške trženjske strategije nakazuje vzpostavitev splošno sprejemljivih procesov za upravljanje marketinga. Elementi tržnih raziskav, upravljanja odnosov s strankami, organizacijske strukture, konkurence, trgov in maksimiziranja dobička skozi učinkovito upravljanje virov rezultirajo v konkurenčni marketinški funkciji, ki je v prvi vrsti odgovorna za potrebe potrošnikov. Takšna paradigma ponuja potencial za doseganje večje usklajenosti dolgoročne poslovne izvedbe, ki se kaže kot organizacijska učinkovitost. Koncept marketinške strategije ni uporaben izključno le za podjetja, čeprav je namenjen predvsem uresničevanju organizacijskih ciljev, lahko je koristen tudi pri doseganju splošnih družbenih ali okoljskih ciljev, ki jih interpretiramo s konceptom trajnostnega razvoja (Slika 2).



Slika 2. Prilagojeni model marketinške naravnosti  
Vir: Narver & Slater(1990); Mitchell, Wooliscroft & Higham (2010).

Analiza se nanaša na identifikacijo kategorij dejavnikov marketinške naravnosti, katerih upravljanje na koncu doseže organizacijsko učinkovitost podjetja. V skladu z velikim številom člankov, ki obravnavajo marketinško naravnost, tj. njen vpliv na učinkovitost podjetja, pa tudi zaradi dinamičnih sprememb v sektorju trženja, se je ta raziskava osredotočila na analizo omejenega števila razpoložljivih literarnih virov. Namen tega dela raziskave je bil natančno preučiti vsak posamezen članek, da bi lahko predstavili povzete in jedrnatte podatke o posameznih vrstah vpliva marketinške naravnosti na učinkovitost podjetja. Večina preučenih člankov dejansko tematizira ista ali podobna področja delovanja marketinške organizacije, ki je pravzaprav odraz organizacijske kulture in se izvaja ter formalizira skozi različne vidike poslovne politike. Vsem je skupno to, da podjetja, ki načrtujejo in izvajajo učinkovito marketinško naravnost, ne glede na očiten učinek na koncu pričakujejo ugoden gospodarski rezultat na bližnji ali daljši rok. Zato raziskujemo v tem članku glavne rezultate uresničevanja in delovanja marketinške naravnosti v smislu ugodnih gospodarskih izidov za podjetja. S pregledom člankov, ki empirično obravnavajo konkreten učinek marketinške strategije na posamezne segmente uspešnosti poslovanja, se razvrstijo ključne skupine pozitivnih učinkov izvajanja marketinške strategije. Raziskava temelji na integrativnem pregledu (Whittemore & Knafl, 1993, str. 548-552) obstoječe znanstvene literature s področja marketinške naravnosti in njenih pozitivnih učinkov na poslovanje podjetja.

Osnova za integrativni del raziskave izhaja iz dejstva, da je učinke marketinške naravnosti mogoče obravnavati kot rezultate organizacijskih dejavnosti, ki se odzivajo na potrebe trga in se nanje odzivajo bolje kot konkurenca. Tako se ti rezultati kažejo kot konkurenčna prednost, dobičkonosnost (Na et al., 2019, str. 729), finančna učinkovitost in dolgoročni tehnološki razvoj podjetja (Tomaskova, 2007, str. 85). Na podlagi teh predpostavk je mogoče opredeliti

najpomembnejše dejavnike uspeha uresničevanja marketinške naravnosti podjetij na treh področjih: (1) učinkovitost trga kot končni rezultat politike marketinške naravnosti; (2) inovativnost, tj. marketinška naravnost kot celota pomembno vpliva na inovativnost podjetja; in (3) konkurenčna prednost se nanaša na dejavnike, ki podjetju omogočajo boljšo ali cenejšo proizvodnjo od konkurentov. Odgovorna je predvsem za zadovoljstvo potrošnikov, njihovo zvestobo in stalno vlaganje v raziskave in razvoj.

Na podlagi preučene literature je predstavljen pregled ključnih dejavnikov pozitivnega učinka marketinške naravnosti na organizacijski uspeh podjetja. Pri iskanju in izbiri člankov so bile uporabljene različne referenčne baze podatkov (WoS, ScienceDirect, Emerald, SpringerLink, Google Scholar), izbrani in zbrani pa so bili ustrezni članki, ki so izpolnjevali merila za njihovo vključitev v raziskavo. Članki, objavljeni v zadnjih petih letih, so bili v celoti na voljo v angleškem jeziku. Članki so bili izbrani glede na ključne besede, razvrščene v tabelo 1.

Tabela 1. Iskane ključnih besed v bazah podatkov

Ključne besede
Marketinška naravnost
Marketinška inovativnost
Organizacijska učinkovitost
Konkurenčna prednost
Marketinška strategija
Strateški marketing

Po pregledu najdenih prispevkov in njihovih povzetkov, je 78 člankov izpolnjevalo merila. Od skupnega števila najdenih in izbranih naslovov je bilo 67 izključenih iz nadaljnjega izbirnega postopka, ker je bilo ugotovljeno, da ne izpolnjujejo opredeljenih izbirnih meril. Ugotovljeno je bilo namreč, da je veliko naslovov starejših od šestih let, oziroma njihova vsebina ni jasno ustrezala postavljenemu standardu za analizo, zato je bilo v postopek analize vključenih 11 člankov.

Analiza člankov je pokazala, da lahko dejavnike pozitivnega učinka tržne usmerjenosti na organizacijsko uspešnost podjetij razdelimo v tri ključne skupine / kategorije, in sicer: (1) vpliv na učinkovitost trga, (2) inovativnost in (3) konkurenčna prednost (Tabela 2).

Tabela 2. Dejavniki pozitivnega vpliva marketinške naravnosti na organizacijsko uspešnost podjetja

Dejavniki	Avtor(ji)
Tržna učinkovitost	Efrata et al., 2019 Nuryakin, 2018 Brownhilder, 2016
Inovativnost	Ocampo Wilches et al., 2019 Prifti & Alimehmeti, 2017 Newman et al., 2016
Konkurenčna prednost	Pratono et al., 2019 Rokhman, 2019 Talaja et al., 2017 Najafi-Tavani et al., 2016

## 4 Rezultati

Integrativni pregled literature je pokazal, da večina raziskovanih avtorjev poudarja marketinško naravnost kot ključni napovedni konstrukt organizacijske uspešnosti. Kot pa je znano iz teoretične premise trženjske naravnosti, gre za večplastni konstrukt, ki vključuje različne integrativne dejavnike, vendar vsi delujejo z istim namenom in to je uresničitev statusa uspešnega podjetja. Tabela 3 prikazuje povzete zaključke rezultatov raziskave glede na tri opredeljene kategorije dejavnikov.

Tabela 3. Pregled ključnih ugotovitev o učinkih marketinške naravnosti uspešnih podjetij

Dejavniki	Avtor(ji)	Ključne ugotovitve
Tržna učinkovitost	Efrata et al., 2019	Marketinška naravnost vpliva na tržno uspešnost podjetja. Temelji na usmerjenosti v potrošnika. Povratne informacije, ki jih prejmejo od potrošnikov, pomagajo podjetju v boju proti konkurenci, kar omogoča visoko marketinško naravnost podjetja in na koncu pomembno vpliva na njegovo učinkovitost na trgu.
	Nuryakin, 2018	Raziskava opozarja na pozitivne vidike, povezane z naravnostjo na potrošnika, pa tudi na razumevanje dejanj konkurentov. Ti vpogledi prispevajo k razumevanju posebnosti podjetij, ki se prilagajajo značilnostim trga, zlasti z izkoriščanjem priložnosti s strategijami marketinške naravnosti v odnosu do konkurentov. Ta koncept kaže pozitivno razmerje med marketinško naravnostjo in poslovnim uspehom podjetja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Inovativnost	Ocampo Wilches et al., 2019	Rezultati študije kažejo, da ima marketinška naravnost pozitivno vlogo pri izdelku s stalnim razvijanjem in uvajanjem inovacij. Čeprav se v tem primeru inovativni izdelek favorizira kot konkurenčna prednost, je treba opozoriti, da se lahko kaže inovativnost v drugih oblikah komunikacije s potrošniki, skozi promocijo, distribucijo ali ponakupnih storitvah. To pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na zunanje okolje, saj jim to omogoča predvidevanje potreb potrošnikov, analizo in odzivanje na gibanja konkurentov, kar vodi v razvoj konkurenčnih izdelkov.
	Prifti & Alimehmeti, 2017	Odziv na trg, torej dejavnike iz zunanjega okolja podjetja kot sestavnega dela marketinške naravnosti, se izkaže kot dober dejavnik inovativnosti in končnega uspeha podjetja.
	Newman et al., 2016	Naravnost na potrošnike in konkurencu sta pozitivno povezani z inovacijami. Podjetja bi si morala prizadevati za razvoj marketinške naravnosti za podporo razvoju inovacijskih strategij. Natančneje, podjetja, ki želijo razvijati inovacije, se morajo osredotočiti na izgradnjo močne naravnosti na potrošnike in na konkurente. To je mogoče doseči z uvedbo mehanizmov, ki potrošnikom omogočajo dajanje povratne informacije o obstoječih izdelkih in storitvah, ali z vlaganjem v tržne raziskave.
Konkurenčna prednost	Pratono et al., 2019	Osnova odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo je model posrednega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost posreduje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja.
	Rokhman, 2019	Ugotovljeno je bilo, da lahko marketinška naravnost posreduje pri doseganju konkurenčne prednosti. Rezultati kažejo, da je marketinška naravnost zelo učinkovita pri pridobivanju in ohranjanju konkurenčne prednosti, začeni z usmeritvijo v potrošnika z ugotavljanjem njegovih potreb in želja.
	Talaja et al., 2017	Ta študija je raziskovala posredne učinke, na katerih temelji razmerje med marketinško naravnostjo, konkurenčno prednostjo in uspešnostjo poslovanja. Konkurenčna prednost posreduje odnos med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja.

»se nadaljuje«

---

Najafi-Tavani et al., 2016	Raziskava podpira stališče, da medorganizacijsko učenje krepí vpliv marketinške naravnosti na konkurenčno prednost podjetja kot pričakovani rezultat. Če velja, da je podjetje zelo tržno usmerjeno, to vodi v večje medorganizacijsko učenje, kar posledično povečuje njegovo konkurenčno prednost. Medorganizacijsko učenje je ključno za razlago odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo podjetja.
Brownhilder, 2016	Marketinška naravnost je pomembna sposobnost podjetja in jo je zato mogoče uporabiti kot vir konkurenčne prednosti. Pomemben pozitiven odnos z naravnostjo na potrošnika, konkurenčno usmerjenostjo in poslovnim uspehom kaže, da lahko podjetja, ki razumejo pomanjkljivosti in prednosti svojih sedanjih in potencialnih konkurentov ter vrednostno verigo potrošnikov, nenehno ustvarjajo vrhunsko vrednost in tako ustvarjajo konkurenčni položaj koristi zase.

---

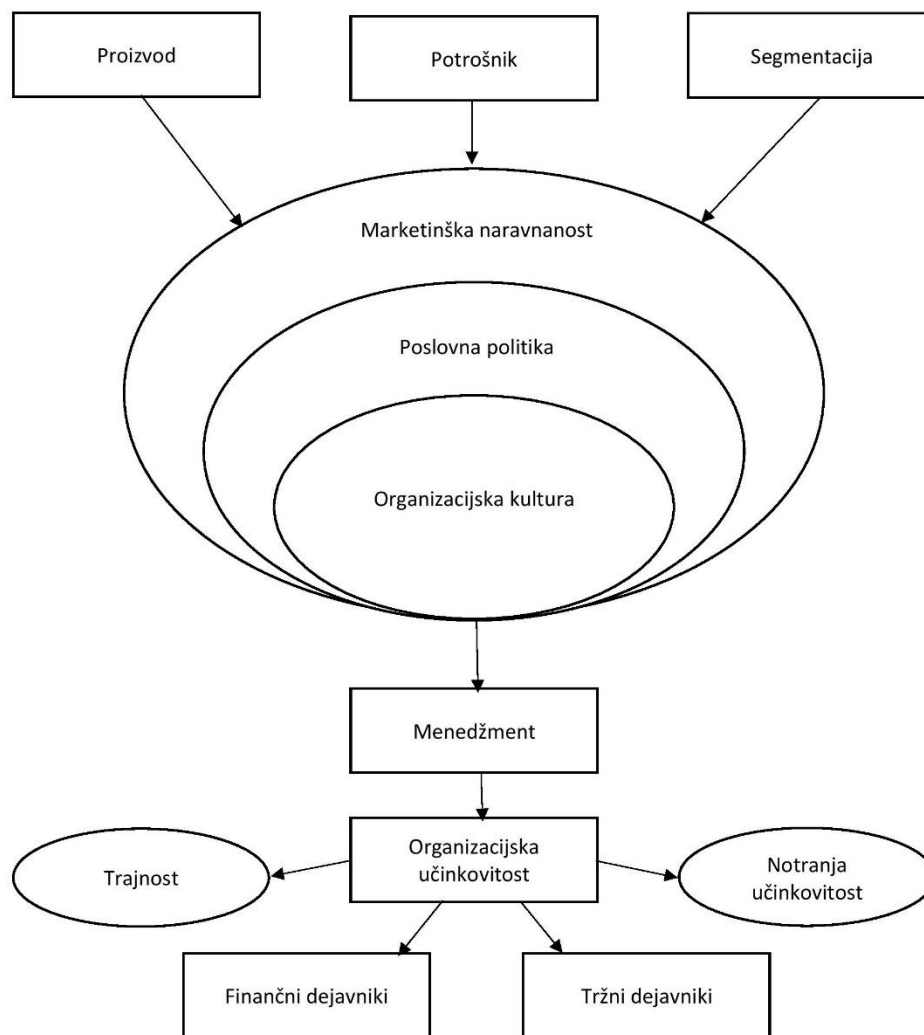
Ugotovljeno je bilo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na marketinško naravnost uspešnih podjetij (1) učinkovitost trga, (2) inovativnost in (3) konkurenčna prednost. Koncept tržne učinkovitosti je ciljna kategorija, ki je neizogiben del vsakega vidika strateškega upravljanja. Eden od predpogojev za doseganje učinkovitosti trga je organizacijska dinamična sposobnost. Dinamična zmogljivost je sposobnost podjetja, da integrira, zgradi in ponovno konfigurira notranje in zunanje kompetence za spopadanje s hitrimi spremembami v svojem okolju. Poleg tega dinamične sposobnosti odražajo sposobnost organizacije, da pridobi obliko konkurenčne prednosti. Marketinška naravnost je neposredno odgovoren dejavnik dinamične sposobnosti podjetja (Efrata idr., 2019, str. 399-402). Uspešno poslovanje določajo marketinške priložnosti in marketinški viri. Marketinške zmogljivosti so tesno povezane z dinamičnimi sposobnostmi, večfunkcijskim usklajevanjem in razpoložljivostjo specializacije, ki jo ustvarjajo podjetja. Medtem se uspešna izvedba odraža v obliki prodaje, zadovoljstva strank, zadrževanja strank in tržnega deleža, ki ga oskrbuje podjetje itd. Marketinško naravnost podjetja je v tem pogledu mogoče razlagati kot rezultat organizacijskih operativnih dejavnosti, vključno z doseganjem ciljev podjetja tako notranjih kot zunanjih (Nuryakin, 2018, str. 8-11). Jasno je, da je vzorec za takšno ravnanje ravno marketinška naravnost podjetja, zato je nesporno, da je neposredno odgovorna za doseganje najvišjih ravni tržne učinkovitosti podjetja.

Povezava med marketinško naravnostjo in inovativnostjo v okviru splošne uspešnosti podjetij je pozitivna. Za ohranitev konkurenčnosti morajo imeti podjetja določeno količino inovacij v povezavi s svojim sektorjem ali panogo, ki jih je mogoče doseči z razvojem ustrezne marketinške naravnosti. Spremljanje trga, torej dejavnikov iz zunanjega okolja podjetja kot sestavnega dela marketinške naravnosti, se izkaže za dobro determinanto inovativnosti in

končnega uspeha podjetja (Prifti & Alimehmeti, 2017, str. 7-9). Marketinška naravnost ima pozitiven vpliv na izdelek, skozi nenehen razvoj in uvajanje inovacij. Natančneje, podjetja, ki želijo razvijati inovacije, se morajo osredotočiti na izgradnjo močne naravnosti na potrošnike in konkurente. To je mogoče doseči z uvedbo mehanizmov, ki potrošnikom omogočajo povratno komuniciranje o obstoječih izdelkih in storitvah, ali z vlaganjem v tržne raziskave (Newman et al., 2016, str. 75–78). Resda se predstavlja inovativen proizvod kot konkurenčno prednost, se pa da takšno prednost doseči tudi z drugimi elementi marketinškega spleta. To pomeni, da se morajo podjetja osredotočiti na zunanje okolje, saj jim to omogoča predvidevanje potreb potrošnikov, analizo in odzivanje na gibanje konkurentov, kar vodi v razvoj konkurenčnih izdelkov (Ocampo Wilches, Naranjo Valencia, & Jiménez Jiménez, 2019, str. 8)

Marketinška strategija je pomembna sposobnost podjetja in jo je zato mogoče uporabiti kot vir konkurenčne prednosti. Pomemben pozitiven odnos z naravnostjo na potrošnika, konkurenčno orientacijo in poslovnim uspehom kaže, da lahko podjetja, ki razumejo šibkosti in prednosti svojih sedanjih in potencialnih konkurentov ter vrednostne verige potrošnikov, ustvarjajo nenehno vrhunsko vrednost in tako zase ustvarjajo konkurenčni položaj koristi (Brownhilder, 2016, str. 131-133). Osnova odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo je model posrednega vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Konkurenčna prednost posreduje razmerje med marketinško naravnostjo in uspešnostjo poslovanja (Pratono, Darmasetiawan, Yudiarso & Jeong, 2019, str. 10-11; Rokhman, 2019, str. 492). Predpostavka vsakega uspešnega podjetja, katerega izhodišče temelji na doseganju konkurenčne prednosti, izhaja v bistvu iz marketinške naravnosti in se na koncu realizacije tega procesa prevede kot poslovni uspeh (Talaja, Miočević, Alfirević & Pavičić, 2017, str. 598). Če je podjetje zelo marketinško usmerjeno, vodi to v večje medorganizacijsko učenje, kar posledično povečuje njegovo konkurenčno prednost. Medorganizacijsko učenje je ključno za razlago odnosa med marketinško naravnostjo in konkurenčno prednostjo podjetja (Najafi-Tavani, Sharifi & Najafi-Tavani, 2016, str. 5061).





Slika 3. Model marketinške strategije za agilna in konkurenčna podjetja

Zato brez ustreznega menedžmenta ni marketinške strategije, le tako je torej mogoče doseči organizacijsko učinkovitost kot predpogoj za agilno konkurenčno podjetje. Koristi in vrednote učinkovite organizacije za podjetje so finančni in tržni dejavniki, hkrati pa se uresničujejo koristi za zaposlene ter družbo in skupnost.

## 5 Diskusija

Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in ki se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik ima v svojem središču potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška strategija, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar je posledica oblikovanja agilnega in konkurenčnega podjetja. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

Pregled obravnavanih teoretičnih osnov, ki je vključeval analizo relevantne literature, je pokazal, da je za doseganje organizacijske učinkovitosti, tj. agilnega konkurenčnega podjetja, glavni dejavnik, ki pogojuje takšne okoliščine, vprašanje predhodno razvitega koncepta marketinške naravnosti v podjetju. Sistem in obstoj marketinške naravnosti v podjetju sta pogojena s predhodno razvito organizacijsko nadgradnjo. Organizacijska nadgradnja se nanaša predvsem na razvoj in naravo organizacijske kulture v podjetju. Organizacijska korporativna kultura opredeljuje ustrezno vedenje znotraj organizacije (Zhang et al., 2017, str. 629). Kultura je sestavljena iz skupnih prepričanj in vrednot, ki jih vzpostavijo vodstvo podjetja, kar na koncu oblikuje dožemanje, vedenje in razumevanje zaposlenih. Organizacijska kultura postavlja kontekst za vse, kar podjetje počne. Ker se panoge in razmere bistveno razlikujejo, ni enotnega vzorca kulture, ki bi ustrezal potrebam vseh organizacij, vendar marketing kot filozofija opredeljuje korporacijsko organizacijsko kulturo, ki temelji na marketinških načelih, torej je marketing izhodišče za poslovno politiko in zato strateška zaveza (Mullakhmetov, Sadriev & Akhmetshin, 2018). Močna kultura je skupni imenovalec najuspešnejših podjetij in obstaja soglasje o prioritetah, pri čemer se te vrednote ne osredotočajo na posameznike, temveč na organizacijo in njene cilje. Marketinška naravnost, ki temelji na predpostavki jasne organizacijske kulture in poslovnih politik, je usmerjena k potrošniku, kar pomeni, da sta filozofija in način poslovanja usmerjena v potrošnika (Murray et al., 2011, et al. 259-261). Namen te poslovne strategije je zagotoviti pozitivno uporabniško izkušnjo pred prodajo in po njej, da se spodbudi ponovni nakup / poraba, poveča zvestoba potrošnikov in izboljša rast poslovanja.

Poleg tega je v zvezi s potrošnikom pomembno razviti takšen izdelek, kot ga potrošniki iščejo. V zvezi s tem je pomembno razumeti marketinško kratkovidnost (Levitt, 1960). Številni menedžerji ali vodstva podjetja, ki imajo kratkovidno osredotočenost na ponujanje svojih izdelkov in storitev, namesto da bi videli »široko sliko«, nimajo vpogleda v to, kaj podjetje počne za svoje potrošnike. Organizacije vlagajo veliko časa, energije in denarja v to, kar trenutno počnejo, tako da so pogosto slepe glede prihodnosti. Priporočilo za izogibanje takšnim situacijam pa je, da se nenehno osredotočamo na želje in potrebe potrošnikov, ne pa na lastne izdelke in storitve, ki jih lahko zelo enostavno nadomestimo s konkurenčnimi alternativami.

Naslednji zelo pomemben element marketinške naravnosti, pa tudi prilagoditve ponudbe potrošnikom, je natančna začetna opredelitev, kdo je potrošnik in kaj v resnici potrebuje. V ta namen se izvaja segmentacija trga. Uspeh podjetja zagotavlja ponudba pravega izdelka pravemu potrošniku. Zato morajo podjetja svoje potrošnike poznati od znotraj. To je mogoče doseči s postopkom segmentacije kot ključnega orodja za preučevanje in segmentiranje vedenja potrošnikov. Marketinška segmentacija je proces ustvarjanja skupin potrošnikov na podlagi skupnih vzorcev vedenja in porabe. Potrošnike na splošno delimo po demografskih, psihografskih, vedenjskih in geografskih lastnostih. Ti štirje dejavniki so dodatno razvrščeni v podkategorije za optimizacijo marketinške strategije. V današnjem sodobnem svetu se je marketing razvil v natančen proces, osredotočen na potrošnika.

Doseganje potrošnikov s ciljno komunikacijo je učinkovitejša metoda kot vodenje splošne kampanje. Tako je mogoče oblikovati marketinške strategije, ki so bolj natančne in prilagojene potrošnikom. Pravzaprav to omogoča boljše pozicioniranje izdelka. Segmentacija potrošnikov, ciljni marketing in pozicioniranje so veriga dogodkov, ki imajo za posledico dobro zaokroženo marketinško strategijo (Newman et al., 2016, str. 74). Marketinška segmentacija kategorizira bazo potrošnikov glede na njihove interese. To pomaga marketinškim organizacijam pri usmerjanju potencialnih potrošnikov na njihove ustrezne izdelke, kar posledično posredno optimizira marketinške strategije. Marketinška naravnost je torej k potrošniku usmerjenem pristop oblikovanja izdelkov. Vključuje tržno raziskovanje s poudarkom na segmentaciji potrošnikov, katere cilj je ugotoviti, kaj potrošniki menijo da so njihove trenutne potrebe, primarne težave ali osebne preference v določeni kategoriji izdelkov. Izdelčna naravnost pa je marketinški pristop, pri katerem se podjetje osredotoča na izdelek, zato se v kakovost in optimalno delovanje izdelka vложи največ truda. Po drugi strani je marketinška naravnost poslovna kultura, ki se osredotoča na zadovoljstvo potrošnikov.

Menedžment na področju marketinške funkcije je odgovoren za izvajanje številnih funkcij na področju marketinga, kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, motiviranje, usklajevanje in nadzor. Pomen marketinškega menedžmenta je ključnega pomena pri izpolnjevanju nalog, ki so neposredno povezane z marketinško funkcijo v podjetju, da se zmanjšajo operativni stroški in poveča dobiček. Menedžment marketinga je danes ena najpomembnejših funkcij podjetja, saj je neposredno odgovoren za prepoznavanje nevrvalgičnih točk in opozarjanje nanje, kjer izdelki in storitve ne izpolnjujejo potreb in pričakovanj potrošnikov, ter za zagon živahnih marketinških programov za zagotavljanje zelenih užitkov, ki jih potrošniki izrecno zahtevajo. Narava in cilji marketinškega menedžmenta v skladu s konceptom marketinške naravnosti podjetja so veliko bolj usmerjeni k potrošnikom, veliko manj pa k izdelkom in / ali podjetju zaradi večjih dolgoročnih koristi podjetja in s tem posredno lastnikov, delavcev ali posrednih deležnikov (Jancenelle, Wei & Ang, 2020, str. 440). Uporaba marketinškega menedžmenta dejansko predstavlja dinamično sprejetje marketinškega koncepta v različnih sektorjih podjetij in panog. Koncept marketinga se zdaj ne uporablja le na področju marketinga izdelkov, ampak ga sprejemajo tudi druga področja, kot so na primer storitveni sektor, neprofitne organizacije ali vladne agencije. Tako se pravzaprav v segmentu menedžmenta marketinške funkcije priznava odgovornost za izvajanje marketinške organizacije. Potrebno je, da so odgovorni posamezniki in strokovnjaki ustrezno izobraženi v duhu marketinga kot filozofije, saj le tako lahko pričakujemo, da se bo marketinška naravnost lahko integrirano in celostno izvajala v podjetjih in organizacijah, ki izvajajo tudi marketinški koncept (Ozkaya et al., 2015, str. 313).

Učinkovitost organizacije je odnos med organizacijskimi vložki, v tem primeru gre za marketinško naravnost ali vse tiste dejavnike, ki nanjo vplivajo ali so napovedovalci njenega oblikovanja, in poslovnimi rezultati, ki se kažejo skozi oprijemljiv finančni učinek, ali imajo nekakšno tržno vrednost za podjetje (Ho et al., 2017, str. 159). Poleg tega vsak sistem upravljanja uspešnosti zagotavlja doseganje splošnih organizacijskih ciljev in ambicij, hkrati pa jih usklajuje s cilji zaposlenih, tj. zagotavlja nedenarne vrednote zaposlenim in splošne

družbene cilje, razložene s promocijo okoljsko in družbeno odgovornih izdelkov, praks in vrednosti blagovne znamke (Gunarathne, 2015, str. 259-260).

## 6 Zaključek

### (1) Povzetek rezultatov

Marketinška strategija, ki izhaja iz organizacijske kulture in se uresničuje z izvajanjem poslovnih politik, ima v središču pozornosti potrošnika, za katerega je izdelek zasnovan s prilagajanjem marketinških elementov, je strateška marketinška usmeritev, ki jo izvaja vodstvena struktura podjetja. Dosledna in sistematična uporaba koncepta marketinške strategije pozitivno vpliva na organizacijsko učinkovitost, kar ima za posledico ustvarjanje agilnih in konkurenčnih podjetij. Rezultati organizacijske učinkovitosti se kažejo skozi ugodne finančne in tržne kazalnike ter ugodno vplivajo na notranjo organizacijsko učinkovitost in na elemente trajnosti družbe na splošno.

### (2) Prispevek stroki oz. znanosti, t.j. univerzalni odličnosti,

Prispevek je opredelil model menedžmenta podjetja, ki temelji na marketinški naravnosti, osredotočenost na izvajanje takšnih poslovnih modelov, ki temeljijo na marketinški naravnosti, pa ugodno vpliva na organizacijsko učinkovitost in splošne poslovne rezultate podjetja. Končni učinki uresničevanja koncepta marketinške naravnosti ne vplivajo ugodno le na poslovni rezultat podjetja ali njegovo notranjo učinkovitost, ampak lahko blagodejno vplivajo tudi na širšo skupnost s spodbujanjem elementov trajnosti v družbi. Prispevek predstavlja tudi model poslovne odličnosti in konkurenčnosti na trgu, ki bi ga lahko enostavno preizkusili in bi tako postal uporaben v poslovni praksi. Ker prispevek temelji le na analitičnem pregledu obstoječe relevantne literature, torej rezultatov nekaterih empiričnih raziskav in teoretičnih ocen raziskovane domene, priporočamo kot naslednji korak izvedbo kvantitativnih raziskav, kjer bi predlagani model preizkusili s posameznimi spremenljivkami, ponujenimi v tem teoretičnem modelu.

### (3) Vpliv na menedžment, organizacijo in družbo

Na temelju analize teorijskog področja, odnosno definiranja ključnih prediktivnih elemenata koncepta uspješne marketinške orijentacije poduzeća, kao i onih elemenata koji su temeljni dio iste strukture, pristupili smo sintezi i modeliranju marketinške orijentacije. . za uspješne tvrtke. Istraživanja su pokazala da se glavni preduvjeti za kreiranje takve marketinške strategije temelje prvenstveno na potrošaču kao središnjoj figuri u cjelokupnom marketinškom konceptu.

### (4) Predloge nadaljnjega raziskovanja in

Hkrati je ta pristop mogoče uresničiti le, če podjetja razvijejo organizacijsko kulturo, ki je globoko zakoreninjena v marketinški premisi, zato je logično, da bodo vse poslovne politike in strategije oblikovane v tem duhu (Situmorang, 2019, str. 166). Brez ustreznega menedžmenta

ni marketinške naravnosti, le tako je mogoče doseči organizacijsko učinkovitost kot predpogoj za agilno konkurenčno podjetje.

(5) Omejitve raziskave.

Na podlagi analize teoretičnega področja, torej opredelitve ključnih napovedovalnih elementov koncepta uspešne marketinške naravnosti podjetij, pa tudi tistih elementov, ki so osnovni del iste strukture, smo pristopili k sintetiziranju in modeliranju modela marketinške naravnosti za uspešna podjetja. Raziskava je pokazala, da temeljijo glavni predpogoji za oblikovanje takšne marketinške strategije predvsem na potrošniku kot osrednji figuri celotnega marketinškega koncepta. Poleg tega je treba raziskati potrošnika in njegove potrebe, torej je potrebna segmentacija, saj je le na ta način mogoče izvesti ustrezno optimalno pozicioniranje izdelkov ali storitev. Koristi in vrednote učinkovite organizacije so za podjetje finančni in tržni učinki, hkrati pa se uresničujejo koristi za zaposlene ter družbo in skupnost.

## Reference

1. Brownhilder, N.N. (2016). Market orientation and performance: the contingency role of external environment. *Environmental Economics*, 7(2), 130- 137. doi:10.21511/ee.07(2).2016.14
2. Cacciolatti, L. & Lee, S.H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.067
3. Chernev, A. & Kotler, P. (2012). *Strategic Marketing Management*. Chicago: Cerebellum Press.
4. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2018). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3–18. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
5. Driesener, C. & Romaniuk, J. (2006). Comparing methods of brand image Measurement. *International Journal of Market Research*, 48(6), 681-698. doi: 10.1177/147078530604800605
6. Eckhardt, G. M., Houston, M. B., Jiang, B., Lambertson, C., Rindfleisch, A., & Zervas, G. (2019). Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*, 83(5), 5–27. doi: 10.1177/0022242919861929
7. Efrata, T.C., Radianto, W.E.D., Marlina, M.A.E. & Budiono, S.C. (2019). The Impact of Innovation, Competitive Advantage, and Market Orientation on Firm's Marketing Performance in the Garment Industry in Indonesia. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 399-403. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.68>
8. Esmailpour, M. & Barjoei, S. (2016). The effect of corporate image on customer satisfaction through Brand equity. *Advances in Management & Applied Economics*, 6(4), 95-109.
9. Fernandes, C.I.M.A.S., Ferreira, J.J.M., Lobo, C.A. & Raposo, M. (2020). The impact of market orientation on the internationalisation of SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 30(1), 123-143. doi: 10.1108/RIBS-09-2019-0120

10. Fernandes Sampaio, C.A., Hernández Mogollón, J.M. & Ascensão Gouveia Rodrigues, R.J. (2019). The relationship between market orientation, customer loyalty and business performance: A sample from the Western Europe hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 20(2), 131-143. doi: 10.1177/1467358419829179
11. Fritz, W. & Mundorf, N. (1994). *Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany*. Braunschweig: Technische Univesitat Braunschweig
12. Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. & Chatzipanagiotou, (2010). Internal-market orientation: A misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1667-1699. doi: 10.1108/03090561011079837
13. Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Management theory*, 6(4), 395 – 417. doi: 10.1177/1470593106069930
14. Gudlaugsson, T. & Schalk, A.P. (2009). Effect of Market Orientation on Business Performance: Empirical Evidence from Iceland. *The European Institute of Retailing and Services Studies*, 6, 1-17.
15. Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 26–43. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.003
16. Gunarathne, U. (2015). Measurement Model of the Market Orientation: New Theoretical Framework NEWMKTOR Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(1), 255-263.
17. Han, C. & Zhang, S. (2020). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 1-9. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100136>
18. Ho, K., Nguyen, C., Adhikari, R.P., Miles, M.P., & Bonney, L. (2017). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 154-163. doi: 10.1016/j.jik.2017.03.008
19. Jancenelle, V.E., Wei, S. & Ang, T. (2020), Market orientation heterogeneity and new joint venture formation announcements: creating value for parent firms. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 433-451. doi: 10.1108/JSMA-11-2019-0196
20. Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53 – 70.
21. Jayawarna, S. & Dissanayake, R. (2019). Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 171-180, doi: 10.14738/abr.76.6684.
22. Khan, M. & Ghouri, A. (2018). Enhancing Customer Satisfaction and Loyalty through Customer-Defined Market Orientation and Customer Inspiration: A Critical Literature Review. *International Business Education Journal*, 11(1), 25-39. doi: 10.37134/ibej.vol11.1.3.2018
23. Kohli, A.K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1 – 18.
24. Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147–160. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.08.021
25. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38, 45–56.

26. Libai, B., Bart, Y., Gensler, S., Hofacker, C., Kaplan, A., & Kötterheinrich, K. (2020). Brave new world? On AI and the management of customer relationships. *Journal of Interactive Marketing, 51*(C), 44–56. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.002
27. Liu, W. & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based. *Industrial Marketing Management, 73*, 7-20. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.01.006
28. Lobschat, L., Müller, B., Eggert, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., & Kroschke, M. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research, 122*, 875-888. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.10.006.
29. Mahmoud, M. A. (2011). Market Orientation and Business Performance among SMEs in Ghana. *International Business Research, 4*(1), 241 – 251. doi: 10.5539/ibr.v4n1p241
30. Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management, 14*(3), 284–309. doi: 10.1108/09564230310478837
31. McKeown, M. (2012). *The Strategy Book*. Harlow: Pearson Education Ltd.
32. Mitchell, R.W., Wooliscroft, B. & Higham (2010). Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing, 30*(2) 160-170. doi: 10.1177/0276146710361928
33. Moisander, J., Närvänen, E. & Valtonen, A. (2020). Interpretive Marketing Research: Using Ethnography in Strategic Market Development V L. Penaloza, L. Visconti & N. Ozcaglar–Toulouse (ur.), *Marketing Management: A Cultural Perspective* (str. 237-253). London: Routledge.
34. Moorman, C. & Rust, R.T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing, 63*, 180-197. doi: 10.2307/1252111
35. Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D. & Akhmetshin, E. M. (2018). Corporate culture in management systems. *European Research Studies Journal, 21*(1), 519-528.
36. Murray, J., Gao, G.Y. & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39*(2), 252-269. doi: 10.1007/s11747-010-0195-4
37. Na, Y.K., Kang, S. & Jeong, H.Y. (2019). The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage. *Sustainability, 11*(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
38. Najafi-Tavani, S., Sharifi, H. & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: the moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research, 69*(11), 5059-5064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.080>
39. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20 – 36.
40. Negrut, M.N. & Mihartescu, A.A. (2016). Market Study on Performance of the Marketing Function in Small and Medium Enterprises in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221*, 119-125. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.097
41. Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice, 26*(1), 72–90. doi: 10.1108/JSTP-02-2015-0044
42. Nuansate, S. & Mohd Mokhtar, S. S. (2013). The Moderating Effect of Organizational Culture between Proactive Market Orientation and Hotel Business Performance in Thailand. *Journal of Business and Economics, 4*(1), 66 – 75. doi: 10.11648/j.ijber.20211002.13

43. Nuryakin. (2018). Competitive Advantage and Product Innovation: Key Success of Batik SMES Marketing Performance in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-17.
44. Ocampo Wilches, A.C, Naranjo Valencia, J.C. & Jiménez Jiménez D. (2019). Market orientation and innovation: do structure and environment moderate this relationship?. *Espasios*, 39(42), 1-9.
45. Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T.M., Calatone, R. & Ozkaja, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318. doi: 10.1016/j.ijresmar.2014.10.004
46. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring customer perception of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1), 12-40.
47. Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A. and Jeong, B.G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 321(1), 2-15. <https://doi.org/10.1108/>
48. Prifti, R. & Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance—an analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(8), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
49. Protcko, E. & Dornberger, U. (2014). The impact of market orientation on business performance – the case of Tatarstan knowledge-intensive companies. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 225 – 231.
50. Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., Bruggen, G., Wieringa, J.E. & Wirtz, J. (2020). The Role of Marketing in Digital Business Platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90. doi: 10.1016/j.intmar.2020.04.006
51. Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R. & Tuominen, S. (2012). Are Growing SMEs More Market-Oriented and Brand-Oriented? *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716. doi: 10.1111/j.1540-627X.2012.00372.x
52. Rokhman, M.T.N. (2019). Market orientation to improve marketing performance through the competitive advantages of Batik SMEs. *Journal of Applied Management*, 17(3), 489-495. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.03.13>
53. Sett, R. K. (2017). Market Orientation-Firm Performance Link in a Dynamic Environment: Looking inside the Black Box. *Academy of Marketing Science Review*, 8(3), 163-179. doi: 10.1007/s13162-017-0099-2
54. Shehu, A.M. & Mahmood, R. (2014). Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture. *Asian Social Science*, 11(23), 140–152. doi: 10.5539/ass.v11n23p140
55. Sin, L.Y. M., Tse, A C. B., Heung, V. C. S. & Yim, F. H. K. (2005), An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *Hospitality Management*, 24(2), 555–577.
56. Sinčić Ćorića, D., Lučić, A., Brečić, R. Šević, A. & Šević, Ž. (2020). An Exploration of Start-ups' Sustainable Marketing Orientation (SMO). *Industrial Marketing Management*, 91, 176-186. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.09.002
57. Singh, K. & Misra, M. (2020). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27, 1-10. doi: 10.1016/j.iedeen.2020.100139



58. Situmorang, J. (2019). Market Orientation as the Appropriate Approach for SMEs in Dealing with External Environmental Factors. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(7), 163-174. doi: 10.14738/assrj.67.6540
59. Šályová, S., Táborecká-Petrovičová, J., Nedelová, G. & Ďaďo, J. (2015). Effect of Marketing Orientation on Business Performance: A Study from Slovak Foodstuff Industry, *Procedia Economics and Finance*, 34, 622 – 629. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)01677-9
60. Takahashi, A.R.W., Bulgacov, S., Bitencourt, C.C. & Kaynak, H. (2017). Expanding the Dynamic Capabilities View: Special Contributions. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 209-214. doi: 10.1590/s0034-759020170302
61. Talaja, A., Miočević, D., Alfirević, N. & Pavičić, J. (2017). Market orientation, competitive advantage and business performance: exploring the indirect effects. *Društvena istraživanja*, 26(4), 583-604. <https://doi.org/10.5559/di.26.4.07>
62. Teece, D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies volume*, 45(1), 8–37. doi: 10.1057/jibs.2013.54
63. Tomaskova, E. (2007). The Current Models of Market Orientation. *European Research Studies Journal*, 11(3-4), 81-88. doi: 10.35808/ersj/176.
64. Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources-based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89-97. doi: 10.1016/j.indmarman.2020.03.003
65. Walsh, F. M., & Lipinski, J. (2009). The Role of the Marketing Function in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569–585. doi: 10.1108/14626000911000929
66. Whittemore, R. & Knafl K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553. doi: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.
67. Workman, J.P., Homburg C., & Gruner K. (1998). Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants. *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41. doi: 10.1177/002224299806200302
68. Zhang, L., Kara, A., Spillan, J.E. & Mintu-Wimsatt, A. (2017). Exploring market orientation among Chinese small and medium-sized enterprises. *Chinese Management Studies*, 11(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2016-0158>
69. Zulfiqar, S & Ahmad, S. F. (2021). Investigating the impact of external environment on strategic marketing planning: a case study for NetSol Technologies Inc. *International Journal of Business Process Integration and Management*, 10(2), 185-193.

\*\*\*

**Jasenska Haleuš** je doktorska študentka na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Je namestnica direktorja družbe Morski Lav Company, ki je v lasti mesta Zagreb in skrbi za mestno pokopališče in krematorij za hišne ljubljenske Spomengaj ter druge dejavnosti v podjetju, je tudi koordinatorica trženja Živalskega vrta Zagreb. V svoji poslovni karieri se je ukvarjala z vodenjem podjetja in ustvarjanjem novih storitev ter vrsto let delala kot novinarka. Skupaj z možem je ustanovila podjetje, ki se ukvarja s trženjskimi storitvami ter produkcijo video vsebin in dogodkov, oblikuje marketinške strategije za turistične destinacije in si prizadeva za njihovo promocijo.

\*\*\*

\*\*\*

**Armand Faganel** je izredni profesor za področje marketinga na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Opravlja naloge direktorja magistrskega študijskega programa Management, ki se izvaja v angleškem jeziku in je tudi predstojnik Katedre za marketing. Pred vstopom v akademski svet, si je pridobil delovne izkušnje kot vodja trženja, vodja prodaje in direktor v različnih domačih in mednarodnih podjetjih. Je tudi strokovnjak pri nacionalni in pri ducatu evropskih agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu. Med raziskovalnimi interesi so predvsem znanstvena področja zaznavanja kakovosti storitev, trajnostnega turizma, vedenja potrošnikov in dojemanja kakovosti visokega šolstva.

\*\*\*

## **Abstract:** **Significant Marketing Strategy in Achieving Enterprise Efficiency**

**Research question (RQ):** What is the importance of strategic marketing orientation in achieving organizational efficiency for agile competing companies?

**Purpose:** The purpose of this paper is to explore the importance of marketing strategy in achieving the best possible company efficiency and to systematize some of the most important concepts of marketing strategies in the reference scientific literature.

**Method:** Qualitative research was conducted, previously performed empirical research was used. It is based on an open inductive research methodology; a historical overview was used. Secondary data were collected by reviewing relevant scientific databases, coding and categorization were performed, findings were the basis for analysis, comparison and synthesis of the researched domain, which results in systematization of concepts, processes and individual elements of marketing strategy and its impact on organizational efficiency organizations.

**Results:** The marketing strategy, which derives from the organizational culture and is implemented through the implementation of business policies, focuses on the consumer, for whom the product is designed by adapting marketing elements, is a strategic marketing direction implemented by the company's management structure. Consistent and systematic application of the concept of marketing strategy has a positive effect on organizational efficiency, which results in the creation of agile and competitive companies. The results of organizational efficiency are reflected in favourable financial and market indicators and have a favourable effect on internal organizational efficiency and on the elements of sustainability of society in general.

**Organization:** An organizational management model is defined based on the premise of marketing strategy and focuses on the implementation of such business models, which are based on the internalization of marketing strategy and have a positive impact on organizational efficiency and overall business results of the organization.

**Society:** The final effects of the implementation of the marketing strategy not only have a beneficial effect on the business performance of the organization or its internal efficiency, but can also have a beneficial effect on the wider community by promoting elements of sustainability in society.

**Originality:** A marketing strategy model for agile and competitive companies is proposed, which enables the development of business excellence and efficiency.

**Limitations / further research:** The research is based on empirical findings of selected authors in the field of marketing orientation and marketing strategies, empirical verification of the presented theoretical model is recommended.

**Keywords:** marketing strategy, business policy, organizational culture, organizational efficiency, agile competing companies.



## Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v vzgoji in izobraževanju

Mateja Zakšek\*

Fakulteta za organizacijske študijske vede v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
mateja.zaksek@fos.unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali se kaže odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v vzgoji in izobraževanju?

**Namen:** Ugotoviti in analizirati oceno temeljnega gradnika modela odličnosti EFQM – ustvarjalnost in inovativnost. Na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšavo.

**Metoda:** Uporaba kvalitativne metode, pregled strokovne in znanstvene literature, uporaba raziskovalne metode z analitičnim razčlenjevanjem ter iz njih izluščili bistvo in ugotovitve.

**Rezultati:** Rezultati so pokazali, da je med strokovnimi delavci potrebno sistematično omogočiti večji pretok izmenjave dobrih izkušenj. Merila so osnova za odgovor, kako bomo vedeli, da smo cilj dosegli. Rezultati po FOŠmetru so pokazali, da imajo organizacije dobro razvito inovativno in ustvarjalno dejavnost. Prav tako je ocena gradnika lastnega podjetja zadovoljiva. Vsa preučena strokovna literatura navaja poglobljene aktivnosti, ki so potrebne za nenehno izboljševanje ustvarjalnosti v organizacijah.

**Organizacija:** Raziskava ima na organizacije velik vpliv, saj smo z oceno gradnikov odličnosti EFQM na področju ustvarjalnosti in inovativnosti dobili izhodišče k spremembam.

**Družba:** Z raziskavo želimo opozoriti, da je to področje na katerem je potrebno v prihodnosti še veliko graditi. Da bi bila vzgoja in izobraževanje uspešnejša, je potrebno spodbujati ustvarjalnost in inovativnost med zaposlenimi in prepoznavati ustvarjalne potenciale.

**Originalnost:** Prispevek stroki je v izvornosti raziskave literature in virov iz področja ustvarjalnosti in inovativnosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Odličnost in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v vzgoji in izobraževanju je širok pojem, ki ga je možno še širše raziskovati. Raziskava je preglednega značaja, dobro bi bilo narediti tudi kvantitativno raziskavo.

**Ključne besede:** vzgojitelj, ustvarjalnost, spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnost, vzgojitelj, vloga vzgojitelja, socialno okolje.

## 1 Uvod

V javnem sektorju je možno prepoznati in spodbujati tudi inovativnost, vendar je za ustvarjanje inovacijskega okolja, povezovanje inovativnosti z managementom ter obvladovanje sprememb potreben čas. Potrebno je več truda in potrpežljivosti s strani vodilnih in zaposlenih ter njihovo sodelovanje.

Pedagoške delavce sodobne družbene razmere postavljajo pred nove poklicne izzive in se pričakuje, da so kompetentni ter odgovorni profesionalci, ki so se pripravljene nenehno učiti.

Za napredek posameznika in družbe je pomembna ustvarjalnost, pri čemer se pomembna vloga pripisuje tudi vzgojno-izobraževalnim institucijam. Učitelji naj bi se zavedali svoje odgovorne vloge pri prepoznavanju, negovanju in spodbujanju ustvarjalnosti slehernega otroka.

Ustvarjalnost se lahko naveže na različna področja življenja in ustvarjalni je lahko vsakdo. Prav predšolsko obdobje pa je tisto, v katerem je posameznik najbolj ustvarjalni.

Ustvarjalnost je osnovni pogoj za napredek posameznika in družbe. Zato je potrebno prilagoditi načine razmišljanja in reševanja problemov, razvijati ustvarjalnost in ustvarjalno mišljenje. (Pečjak, 2006)

Vzgojitelji se zavedajo pomembnosti svoje vloge, temu primerno se vedejo v praksi ter stremijo k prepoznavanju in spodbujanju ustvarjalnosti predšolskih otrok.

Raziskava je zastavljena s ciljem pregleda doseženih ocen gradnikov odličnosti EFQM glede ustvarjalnosti in inovativnosti in na osnovi ugotovitev podati predloge za izboljšavo.

Cilj raziskave je na osnovi pregleda literature in dognanj opredeliti stanje ustvarjalnosti in inovativnosti v obravnavanem javnem zavodu ter na podlagi ugotovitev podati smernice za izboljšanje stanja.

## 2 Teoretična izhodišča

Prizadevanje za dvig inovativnosti se seli iz gospodarstva tudi v javni sektor, saj se organizacije dandanes soočajo s spremembami na vseh področjih. Državljeni od javnega sektorja pričakujejo, da se bo znal prilagoditi spremembam, vendar moramo imeti v mislih, da ima javni sektor, v konkretnem primeru javni zavod, vpeljan sistem delovanja, ki se zaradi svoje narave težje spreminja, ampak se. Pojma kot sta invencija (vsaka nova zamisel, ki kaj obeta) in inovacija (razvita invencija do uporabe), sta v takem sistemu težje sprejemljiva. Zaposleni pa tudi vodstvo vidijo v invencijah in inovacijah nekaj, kar zahteva izumiteljski duh, ter kot tako ne sodi v sistem javnega sektorja. Zato sta za njih lažje sprejemljiva izraza »sprememba ali izboljšava«. (Nemec 2007, 203)

Pričakovanja družbe do pedagoških delavcev so zelo visoka. Pričakuje se, da bodo spodbujali otroke in jim omogočali pridobivati kakovostno znanje, da bodo spodbujali ustvarjalnost ter z

njihovim delom prispevali k družbenemu napredku. Da bodo otrokom omogočali preseči socialno danost oziroma primanjkljaje, da bodo upoštevali njihove individualne razlike in razvijali potencialne vsakega otroka. Pričakuje se, da bodo pedagoški delavci vse te naloge opravljali čim bolj učinkovito in hkrati, zaradi vse večjih ekonomskih pristopov, tudi s čim manj finančnimi sredstvi. Vendar se je potrebno zavedati, da brez vlaganja v stalni profesionalni razvoj pedagoških delavcev teh velikih pričakovanj družbe do njih ne morejo izpolniti. (Valenčič Zuljan, Vogrinec, Cotič, Fošnarič in Peklaj 2011, str. 11)

Pojem ustvarjalnosti opredeljuje več teorij, tako da je težko zapisati eno samo definicijo ustvarjalnosti. Kot glavni kriteriji ustvarjalnosti pa se omenjajo predvsem: izvirnost, koristnost, prožnost, gibljivost. Najstarejše razlage so ustvarjalnost sicer pojmovale kot božji dar. Podobne razlage so veljale še v času od 17. do 19. stoletja in tudi še v 20. stoletju, ko je veljalo, da je vir ustvarjalnosti Bog oziroma bogovi. V 20. stoletju so se začele pojavljati že bolj utemeljene teorije, kot npr. gestaltska, kognitivne, psihoanalitične, humanistične in druge. (Pečjak 2006)

Razvijanje ustvarjalnosti se vse pogosteje pojavlja v različnih normativnih (npr. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanju 2021, Zakon o vrtcih 2021, Zakon o osnovni šoli 2001) in strateških dokumentih (npr. Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji 2011). V omenjenih dokumentih se razvijanje ustvarjalnosti pojavlja kot splošni cilj, ki ga je potrebno uresničiti pri celotni populaciji. Na ta način pojem ustvarjalnosti izgublja klasičen pomen, ki bi bil rezerviran le za znanstvenike in umetnike, in postaja pomembna veščina v sodobni družbi.

Zaznati pa je tudi premik v proučevanju in razumevanju ustvarjalnosti. Če je v preteklosti veljalo, da so ustvarjalni le redki posamezniki, danes prevladuje prepričanje, da smo ustvarjalni vsi posamezniki, na različnih področjih, nekateri v domači, drugi v poklicni sferi. (Marentič Požarnik 2000)

Za mnoge raziskovalce je ustvarjalnost bodisi sposobnost ustvarjanja novih izdelkov bodisi zasnova edinstvenih in izvirnih idej ali stvari, ki so uporabne in primerne. Ustvarjalnost vključuje opazovanje, videnje priložnosti, prepoznavanje težav, tveganje, napake, neuspehe, razmišljanje, ponovno razmišljanje, preizkušanje novih stvari, reševanje problemov, prepoznavanje procesa in produkta. (Torrance, 1977)

Za prepoznavanje in spodbujanje ustvarjalnosti sta tako v vrtcu kot na različnih stopnjah šolanja ključna vzgojitelj oz. učitelj. V prvi vrsti otrokom predstavljata celostni osebni vzor oz. identifikacijski model in avtoriteto. (Čotar Konrad in Kukanja Gabrijelčič, 2014)

V vrtcu sta spodbujanje ustvarjalnosti zelo pomembna vzgojiteljevo razumevanje ustvarjalnosti ter njegova pripravljenost za spodbujanje in dopuščanje ustvarjalnosti. Dejstvo je, da če naj vzgojitelj vzbuja otrokovo ustvarjalnost, ne more delati po receptih, ampak je ustvarjalec vzgojnega procesa. (Kroflič, Gobec 1995)

Na učence vplivata s svojim odnosom, ravnanjem, stališči, vrednotenjem in pričakovanji. S kakovostjo odnosov, ki ju razvijeta z učenci, lahko sledita ciljem vzgoje k strpnosti, toleranci do drugačnega in medsebojnemu spoštovanju. Ustvarjalen, širok, fleksibilen in iznajdljiv učitelj bo dosegal lastno samoaktualizacijo in omogočal transfer teh lastnosti tudi na učence. (Kroflič, 2001, str. 20–21)

Če namreč med vzgojitelji prevladuje mnenje, da so ustvarjalni le redki posamezniki, bodo ustvarjalnost spodbujali le pri njih. Nasprotno pa prepričanje, da je ustvarjalna večina otrok in da so ustvarjalni na različnih področjih, povečuje vlogo vzgojitelja in njegove odgovornosti za identifikacijo in spodbujanje ustvarjalnosti pri slehernem otroku. (Diakidoy in Kanari 1999, 228)

Nezanemarljiva pa sta tudi vzgojiteljeva vloga ustvarjalnega vzora oz. identifikacijskega modela in njegov pogled ali stališče do ustvarjalnosti (ali se da razvijati ali jo imajo le nekateri). Na pomen vzgojiteljeve ustvarjalnosti spomni tudi Jaušovec (1987, 4), ki pravi: »Menim, da je prav učiteljeva in vzgojiteljeva ustvarjalnost tisto, kar najbolj koristi otroku, da tudi sam razvije svoje ustvarjalne potenciale.«

Danes sodobni arhitekti v sodelovanju s pedagogi in drugimi zainteresiranimi za ustrezen šolski prostor načrtujejo šole, »kjer naj bi sam prostor z različnimi spodbudami razvijal potenciale različnih inteligentnosti posameznih učencev«. Šole naj bi imele tudi prostorske rešitve, ki so povezane z domiselnostjo in ustvarjalnostjo pri uporabi in načrtovanju različnih namenov prostora. Koristni so fleksibilni prostori, prostori za umiritev in posedanje, za druženje, gibanje, pa tudi poslikave na stenah, geometrijski vzorci in liki v prostoru, različni naravni in reciklirani materiali ter premični elementi, ustrezna akustika prostorov ipd. (Taylor 2009, str. 153)

Naloga vzgojitelja je, da oblikuje tako učno okolje, ki bo naklonjeno ustvarjalnosti, kar pomeni, da mora biti to okolje pripravljeno sprejeti različnost, biti mora odprto in tolerantno, ne uporablja rigidnih sankcij za neškodljive napake, (Cropley 2001, 150)

Družbeno okolje je pomembno za razvoj ustvarjalnosti posameznika z dveh vidikov, in sicer, ker lahko deluje kot motivator s tem, ko spodbuja posameznika k ustvarjanju, ali kot ponudnik, ki ustvarjalnemu posamezniku ponuja možnost izbire, da se kljub neustvarjalnim okoliščinam sam odloči ali bo šel proti toku in razvijal svojo ustvarjalnost ali pa bo podlegel pritisku neugodnega družbenega okolja. V takšnem okolju se sicer lahko razvijajo posamezniki, vendar je le-teh (v povprečju) izredno malo. (Cropley 2001, 65)

Vzgojitelj mora zagotoviti otrokom takšno okolje, v katerem bodo lahko raziskovali, eksperimentirali, ustvarjali, in jim na ta način omogočati, da bodo lahko gradili svoje znanje. (Kemple in Nissenberg 2000, 69)

S pomočjo raziskave želimo potrditi tezo, da spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, kot eden izmed temeljnih gradnikov odličnosti EFQM, ustvarja višjo vrednost, ter boljše rezultate

v organizacijah. Poznamo naslednjih osem temeljnih gradnikov modela odličnosti EFQM, ki so (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021):

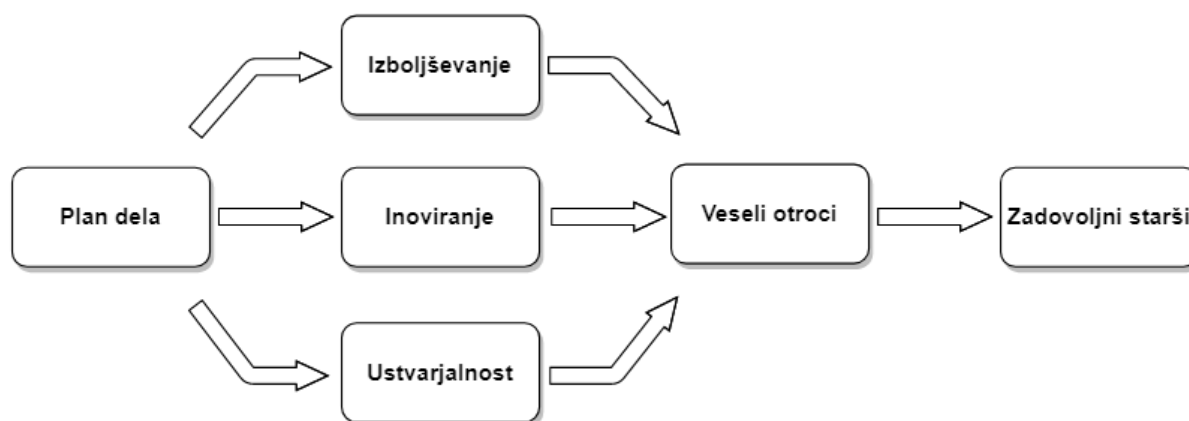
- *dodajanje vrednosti za odjemalce,*
- *ustvarjanje trajnostne prihodnosti,*
- *razvijanje sposobnosti organizacije,*
- *spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,*
- *vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,*
- *agilni menedžment,*
- *doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih,*
- *trajno doseganje izvrstnih rezultatov.*

Temeljni gradnik modela odličnosti EFQM - Spodbujanje ustvarjalnosti in odličnosti (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2021):

- *odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov*
- *uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij ,*
- *vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave*
- *se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele*
- *na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri*
- *uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej*
- *preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih Metoda*
- *uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.*

### **3 Metoda**

Na osnovi pridobljenih teoretičnih izhodišč smo si zastavili raziskovalno vprašanje in temu primerno izdelali model raziskave, ki je prikazan v sliki 1.



Slika 1. Model raziskave

Model raziskave prikazuje potek dela in možnosti, ki lahko bistveno pripomorejo k razvoju otrok, hkrati pa, da si vzgojitelji in starši zaupajo in timsko sodelujejo. Na začetku vsakega šolskega leta se izdelava plan dela, katerega želimo skozi leto realizirati. Plan (letni delovni načrt), v njem so zastavljeni cilji in naloge, opredeljeni so programi, dejavnosti in projekti, kot tudi organizacija in ustvarjanje pogojev za nemoteno celotno delo. Kako, oziroma na kakšen način priti do realizacije nalog, je v veliki meri prepuščeno vzgojiteljem. V ta namen zgornji model prikazuje, da moramo biti pri snovanju plana dela zelo ustvarjalni, inovativni in nenehno izboljševati plane preteklih let. V kolikor vse to upoštevamo, bodo otroci v vrtcih veseli, na podlagi tega ga bodo z veseljem obiskovali. Viden napredek na vseh področjih otrokovega razvoja je dober pokazatelj pravilnega dela in pristopa vzgojiteljev. Upoštevanje nenehnega izboljševanja dela z vključenimi inovativnimi pristopi ter veliki meri ustvarjalnosti so starši nadvse zadovoljni in to močno podpirajo, kar tudi izrazijo na mesečnih sestankih.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 3), ki povzema rezultate samoocelitve vzorca devetih organizacij.

Samoocelitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocelitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Iskanje virov na temo ustvarjalnosti in inovativnosti je potekalo v knjižnici univerze v Mariboru Google Scholar, ki ponuja dostop do znanstvene literature, digitalni knjižnici FOŠ, ter v google učenjaku. Pri iskanju virov smo uporabili ključne besede. Uporabili smo literaturo domačih ter tujih avtorjev in izdelali tabelo s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del.



Tabela 1. Seznam uporabljene literature

<i>Avtor (letnica)</i>	<i>Naslov</i>
Cropley, J. A. (2001).	Creativity in education and learning: A guide for teachers and educators.
Čotar Konrad, S., Kukanja-Gabrijelčič, M. (2014)	Spodbujanje vseh Pomen čustvene inteligentnosti v profesionalnem razvoju pedagoškega delavca.
Diakidoy, N. I. A., Kanari, E. (1999).	Student teachers' beliefs about creativity.
Jaušovec, N. (1987)	Spodbujanje otrokove ustvarjalnosti.
Kemple, Nissenberg. (2000).	Nurturing creativity in early childhood education: Families are part of it.
Kroflič, B., (2001).	Otrok v vrtcu.
Kroflič, B., Gobec, D. (1995).	Igra, gib, ustvarjanje, učenje
Marentič Požarnik, B. (2000).	Vzgojitelj in spodbujanje ustvarjalnosti pri predšolskih otrocih.
Nemec, T. (2007).	Spodbujanje inovativnosti zaposlenih v javnem zavodu.
Pečjak (2006).	Stališča bodočih vzgojiteljic do ustvarjalnosti.
Taylor, A. (2009).	Linking Architecture and Education: Sustainable Design for Learning Environments. Albuquerque
Torrance, E. P. (1977).	Creativity in the Classroom: What Research Say to the Teacher.
Valenčič Zuljan, Vogrinec, Cotič, Fošnarič in Peklaj (2011).	Kolegialno sodelovanje vzgojiteljev kot dejavnik profesionalnega razvoja posameznika in celotne organizacije.

Uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 1, smo preučili in iz nje opravili teoretično-analitični pregled strokovne literature, znanstvenih razprav, raziskav in člankov tako domačih kot tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme.

## 4 Rezultati razprava

### 4.1. Raziskava gradnika odličnosti in spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti

Skozi študijo člankov smo v tabeli 2. ugotovitve iz analizirane literature zbrali najpomembnejše ugotovitve avtorjev pri razlagi ustvarjalnosti in inovativnosti, ter kaj je potrebo storiti, da dosežemo EFQM odličnost v tem.

Tabela 2. Ugotovitve iz analizirane literature

<i>Avtor</i>	<i>Ugotovitev</i>
Cropley, J. A. (2001).	Prostor, ki oblikuje otrokove <b>ustvarjalne potenciale</b> .
Čotar Konrad, S., Kukanja-Gabrijelčič, M. (2014)	Ključna <b>vzgojitelj</b> oziroma učitelj..
Diakidoy, N. I. A., Kanari, E. (1999).	<b>Vzgojiteljeva vloga</b> ustvarjalnega vzora.
Jaušovec, N. (1987)	<b>Vzgojiteljeva ustvarjalnost</b> najbolj koristi otroku.
Kemple, Nissenberg. (2000).	Zagotoviti otrokom <b>okolje</b> , kjer bodo lahko raziskovali.
Kroflič, B., (2001).	Otrok v vrtcu.
Kroflič, B., Gobec, D. (1995).	Vzgojiteljevo razumevanje <b>ustvarjalnosti</b> .
Marentič Požarnik, B. (2000).	Da smo <b>ustvarjalni</b> vsi posamezniki na različnih področjih.
Nemec, T. (2007).	Dvig inovativnosti se seli iz gospodarstva tudi v <b>javni sektor</b> .
Pečjak (2006).	Pojem <b>ustvarjalnosti</b> opredeljuje več teorij.
Taylor, A. (2009).	Ustrezen šolski <b>prostor</b> .
Torrance, E. P. (1977).	<b>Ustvarjalnost</b> vključuje opazovanje, videnje priložnosti.
Valenčič Zuljan, Vogrinec, Cotič, Fošnaric in Peklaj (2011).	Pričakuje se, da bodo spodbujali otroke in jim omogočali pridobivati kakovostno znanje, da bodo <b>spodbujali ustvarjalnost</b> ter z njihovim delom prispevali k družbenemu napredku.

Za boljšo preglednost v tabeli 2. smo ključne besede odebelili in sestavili glavne značilnosti avtorjev, ki smo jih v nadaljevanju tudi povzeli.

Pri pregledu literature smo ugotovili, da vsi avtorji dajejo velik pomen ustvarjalnosti in inovativnosti. Nemec (2007) pravi, da beseda inovativnost ne sodi v javni sektor, zato sta za njih lažje sprejemljiva izraza sprememba ali izboljšava.

Z učiteljevo ustvarjalnostjo se ukvarjajo mnoge discipline, (Pečjak 2006) pa kot glavni kriterij ustvarjalnosti omenja predvsem izvirnost, koristnost, prožnost, gibljivost.

Razumeti je treba, da bi morala biti vzgojiteljeva naloga spodbujanje vseh področij ustvarjalnosti, vendar pa je, kot opozarja Marentič Požarnik (2000), v našem vzgojno-izobraževalnem sistemu navadno tako, da se poudarja predvsem ustvarjalnost na umetniškem področju, druga področja pa so v primerjavi z umetnostjo manj zastopana.

Čotar Konrad in Kukanja Gabrijelčič, (2014) pravita, da sta vzgojitelj in učitelj ključna za spodbujanje ustvarjalnosti.

Pomembno je tudi, v kolikšni meri je učitelj pripravljen spodbujati in dopuščati ustvarjalnost. Prav on je tisti, ki v največji meri uredi in strukturira neposredno okolje, izbira vsebine, uporablja metode, torej je veliko stvari odvisnih od njega. (Kroflič in Gobec, 1995)

Ne gre zanemariti, da vzgojitelj otrokom predstavlja tudi vzor oziroma identifikacijski model, zato je pričakovati, da ustvarjalen, širok, fleksibilen in iznajdljiv vzgojitelj prenaša te lastnosti tudi na otroke. (Kroflič 2001)

Kot izpostavljata Diakidoy in Kanari (1999), je ena izmed najpomembnejših vzgojiteljevih nalog prav spodbujanje ustvarjalnosti otrok. Prepoznavanje in spodbujanje ustvarjalnosti pa je odvisno od posameznika in njegovega odnosa, stališča do ustvarjalnosti.

Z materialnega vidika imamo v mislih predvsem stavbo, opremo in ostali material, ki naj zagotavlja fleksibilnost in stimulativnost (Kemple in Nissenberg, 2000), pa tudi samo organizacijo prostora. (Taylor, 2009)

Ustvarjalnost se mora roditi sama, nihče ne more spodbuditi ustvarjalnosti, če se posameznik ne odloči zanjo. Podobno kot, ki jo mora še cesar opraviti sam, je tudi pri ustvarjalnosti »akter« vsak sam. Kot pove beseda »akter«, ustvarjanje je »akcija«, za izpeljavo ideje se mora vsak potruditi in premakniti.

Vzgoja in izobraževanje spodbuja ustvarjalnost, ko spodbuja in dopušča načine, na katere se posamezniki vključujejo v skupno dogajanje, išče močna področja pri vsakem posamezniku, gradi njegovo samospoštovanje, ščiti njegovo integriteto, mu zaupa in daje odgovorno so(vlogo) pri radovednem odkrivanju znanj in spretnosti, oblikuje okolje za njegovo aktivno vključitev, ga postavlja pred izzive in nudi oporo za njegovo reševanje. Pri tem pa mora vzgojitelj delo oblikovati drugače, bolj ustvarjalno, si vzeti dovolj časa, vložiti ogromno energije. Ustvarjalni, vsakič novi odzivi posameznikov so nagrada in navdih za nadaljnje ustvarjalno delo.

Med strokovnimi delavci je potrebno sistematično omogočiti večji pretok izmenjave dobrih izkušenj. Merila so osnova za odgovor, kako bomo vedeli, da smo cilj dosegli. Podatki pa so dejstva, ki o določeni stvari nekaj povedo. To je seveda najosnovnejše dejstvo, ki pri samoevalvaciji pomaga, da proces pripeljemo do cilja. V vrtcih se v samem procesu redko srečujemo s to metodo.

#### **4.1 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti**

Analiza gradnika spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti po FOŠmetru poslovne odličnosti.

Tabela 3. Temeljni gradniki modela odličnosti EFQM

Zap. št.	SPODBUJANJE USTVARJALNOSTI IN INOVATIVNOSTI	Povprečje 2021
1	Uvajajo načine za vključevanje relevantnih deležnikov ter uporabljajo njihovo skupno znanje pri ustvarjanju idej in inovacij.	3,78
2	Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave.	3,83
3	Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele.	4,00
4	Na podlagi razumevanja trga in priložnosti postavljajo jasne cilje za inoviranje, podprte z ustreznimi politikami in viri.	3,33
5	Uporabljajo strukturiran pristop za ustvarjanje in prednostno razvrščanje ustvarjalnih idej.	3,61
6	Preizkušajo in izboljšujejo najobetavnejše ideje in jim namenjajo sredstva za uresničitev v primernih časovnih okvirih.	3,44
7	Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti.	3,22
povprečje		<b>3,60</b>

Ocene poslovnega leta 2021 na področju gradnika spodbujanja ustvarjalnosti in inovativnosti nam prikazujejo, da smo na tem področju dobri. Povprečna ocena nam kaže 3,60.

Najvišje ocenjen podgradnik je 3 (Se zavedajo, da inoviranje lahko velja za izdelke, procese, trženje, organizacijske strukture in poslovne modele) z oceno 4,00. To je dobro, saj vidimo možnosti izboljšav na več področjih, kar je spodbudno za organizacijo. Z možnostjo izboljševanja na večih področjih prineslo še boljše poslovne rezultate.

Visoko oceno ima tudi podgradnik 2 (Vzpostavljajo in obvladujejo učne mreže in mreže za sodelovanje, da bi prepoznale priložnosti za ustvarjalnost, inovacije in izboljšave) z oceno 3,83. Kar prav tako pomeni, da inoviranje v organizaciji prepoznana kot ena izmed pomembnejših dejavnikov za možnost izboljševanja tako produkta, procesa, kot samega zadovoljstva zaposlenih.

Najnižje ocenjen je podgradnik 7 (Uresničujejo ideje v časovnih okvirih, ki omogočajo maksimizirati dosežene prednosti) z oceno 3,22. Na tem področju bo potrebno izvesti določene aktivnosti. Podrobno analizirati vzroke in sicer z različnimi analizami in metodami ( 5 x zakaj, ribja kost ali 8 D). Zavedati se je potrebno, da z čim hitrejšo realizacijo inovativnih predlogov lahko doprinesemo veliko v poslovanju.

## 5 Zaključek

Članek je sestavljen iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu smo predstavili citate iz knjig avtorjev na temo ustvarjalnosti in inovativnosti.

Iz uvodnega dela lahko povzamemo, da vzgojiteljski poklic zahteva od vzgojiteljev različne kompetence, saj opravljajo raznovrstna dela in naloge. Zato ne smemo zaobiti ustvarjalnosti

vzgojiteljev, če vzgojitelji delujejo kot vzor ali identifikacijski model za otroke in z vsakodneвно interakcijo z otroki lahko spodbujajo in razvijajo njihovo ustvarjalnost.

V drugem delu smo naredili pregled literature, zapise avtorjev na temo ustvarjalnosti in inovativnosti. Pri analizi gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti smo natančno opisali temeljni gradnik Ustvarjalnosti in inovativnosti. Raziskavo gradnika odličnosti smo opisali in naredili povzetke ugotovitve iz analizirane literature.

Kako bodo zavodi izboljševali kakovost svojega delovanja s pomočjo uporabe modela, bo mogoče presojati šele takrat, ko bodo delovali po njem in bodo njegovi rezultati vidni tudi v rezultatih samega procesa vzgoje in izobraževanja.

Menim, da se je ustvarjalnosti in inovativnosti potrebno lotiti postopoma in premišljeno. Ustvariti inovativno kulturo in vzdušje v organizaciji, ki so jo pripravljene prevzeti vsi zaposleni, ni lahko in je potrebno vložiti veliko truda, da organizacija postane inovativna, uspešna in konkurenčna.

## Reference

1. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju*. (2011). Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. Copley, J. A. (2001). *Creativity in education and learning: A guide for teachers and educators*. Sterling, VA: Stylus Publishing
3. Čotar Konrad, S., Kukanja-Gabrijelčič, M. (2014). *Pomen čustvene inteligentnosti v profesionalnem razvoju pedagoškega delavca*. Pedagoška obzorja, 29, št. 2, str. 3-17.
4. Diakidoy, N. I. A., Kanari, E. (1999): Student teachers' beliefs about creativity. *British Educational Research Journal XXV/2*. 225–243.
5. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
6. Jaušovec, N., (1987). *Spodbujanje otrokove ustvarjalnosti*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Kemple, M. K., Nissenberg, A. S. (2000). Nurturing creativity in early childhood education: Families are part of it. *Early Childhood Education Journal*, 28, str. 1, str. 67–71.
8. Kroflič, R. (2001): Temeljne predpostavke, načela in cilji Kurikula za vrtce. Marjanovič Umek, L. (ur.): *Otrok v vrtcu: Priročnik h Kurikulu za vrtce*. Maribor: Založba Obzorja.
9. Kroflič, B., Gobec, D. (1995): *Igra, gib, ustvarjanje, učenje*. Ljubljana: Pedagoška obzorja.
10. Marentič Požarnik, B. (1990). *Vzgojitelj in spodbujanje ustvarjalnosti pri predšolskih otrocih*. Didakta, april, 2014, št. 171/13
11. Nemeč, T. (2007). *Spodbujanje inovativnosti zaposlenih v javnem zavodu*. Zbornik 11. festivala raziskovanja ekonomije in managementa Koper, marec, 2014, str. 203.
12. Pečjak (2006). *Stališča bodočih vzgojiteljic do ustvarjalnosti*. Revija za elementarno izobraževanje, junij, 2013, letnik 6, št. 2/3.
13. Taylor, A. (2009). *Linking Architecture and Education: Sustainable Design for Learning Environments*. Albuquerque: University of New Mexico Press.

14. Torrance, E. P. (1977). *Creativity in the Classroom: What Research Say to the Teacher*. Washington DC: NEA.
15. Valenčič Zuljan, Vogrinec, Cotič, Fošnarič in Peklaj. (2011). *Kolegionalno sodelovanje vzgojiteljev kot dejavnik profesionalnega razvoja posameznika in celotne organizacije*. Magistersko delo. Ljubljana. Pedagoška fakulteta.
16. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (2021). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 172/21.
17. Zakon o osnovni šoli (2001). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 59/01.
18. Zakon o vrtcih (2021). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 18/21.

\*\*\*

**Mateja Zakšek** je diplomirala na Pedagoški fakulteti, smer vzgojitelj predšolski otrok in si pridobila naziv diplomirani vzgojitelj. Zaposlena v OŠ Frana Metelka Škocjan, vrtec Radovednež in ima več let delovnih izkušenj.

\*\*\*

## **Abstract:**

### **Excellence and the Promotion of Creativity and Innovation in Education**

**Research question (RV):** Is excellence and promotion of creativity and innovation in education demonstrated.

**Purpose:** To identify and analyze the assessment of the fundamental building block of the EFQM model of excellence - creativity and innovation. Make suggestions for improvement based on the findings.

**Method:** Using a qualitative method, reviewing professional and scientific literature, using a research method with analytical analysis and extracting the essence and findings from them.

**Results:** The results showed that it is necessary to systematically enable a greater flow of exchange of good experiences among professionals. Criteria are the basis for answering how we will know we have achieved a goal. The results according to FOŠmetr showed that organizations have a well-developed innovative and creative activity. The assessment of the building block of one's own company is also satisfactory. All the studied professional literature lists the main activities needed to continuously improve creativity in organizations.

**Organization:** The research has a great impact on organizations, as the assessment of the building blocks of EFQM excellence in the field of creativity and innovation provided a starting point for change.

**Society:** With the research we want to point out that this is an area in which much needs to be built in the future. In order for education to be more successful, it is necessary to encourage creativity and innovation among employees and to identify creative potentials.

**Originality:** The contribution of the profession is in the originality of the research.

**Limitations / further research:** Excellence and the promotion of creativity and innovation in education is a broad concept that can be explored even more widely. The research is transparent, and it would be good to do quantitative research.

**Keywords:** educator, creativity, encouraging creativity, innovation, educator, role of educator, social environment.

Copyright (c) Mateja ZAKŠEK



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Odličnost in agilni menedžment

Renata Vovk\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ul. talcev 3, 8000 Novo mesto, Slovenija  
renata.vovk@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kakšen je pomen agilnosti v delovnem okolju ?

**Namen:** Namen je ugotoviti pomen agilnega menedžmenta ob uvedbi v delovanje organizacije.

**Metoda:** Članek smo naredili na podlagi pregleda tuje in domače literature. Pregledali smo strokovno literaturo na temo agilnosti in modela EFQM.

**Rezultati:** Ugotovili smo, da obstajajo razlike med agilnim menedžmentom in organizacijsko kulturo v organizacijah, ki delujejo z agilnim pristopom poslovanja od tistih, ki ne . Za uspešne vodje agilne organizacije je pomembna učinkovita komunikacijska in interakcijska spretnost, katera je edinstvena za organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

**Organizacija:** Raziskava bo prikazala, da organizacije z agilnim vodenjem dosegajo hitrejše in učinkovitejše prilagajanje spremembam v okolju.

**Družba:** S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

**Originalnost:** V raziskovalnem delu je prikazana razlika med agilnimi in ne agilnimi oziroma tradicionalnimi organizacijami. Pomembno je poudariti, da se spremembe v delovnem okolju nenehno pojavljajo, da pa lahko z ustreznimi agilnimi pristopi obrnemo spremembo v prid uspešnemu delovanju organizacije.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** V nadaljevanju bi bilo primerno prikazati raziskavo v določeni organizaciji. Omejitev predstavlja tudi manjše število člankov in literature izbranih za primerjavo.

Ključne besede: poslovna odličnost, model EFQM, agilni menedžment, agilnost, agilna organizacija, delovno okolje.

## 1 Uvod

Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši. Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi menedžerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo.

Poslovno okolje zaznamujejo nepredvidljivost, negotovost, kompleksnost in nejasnost. Menedžerji poskušajo z različnimi metodami in orodji načrtovati in udejanjiti načine delovanja, ki bi zagotovili dolgoročno uspešnost njihovih podjetij v drugih organizacijah. Agilna organizacija predstavlja koncept, ki prinaša del odgovora podjetjem in drugim organizacijam na izzive sodobnega poslovnega okolja.

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in načel agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev.

Želja vsake sodobne organizacije je, da dosegajo in izboljšujejo svoje poslovne rezultate, na vseh področjih delovanja, saj se zavedajo, da je ravnovesje med gospodarskim napredkom, družbeno odgovornostjo in varovanjem okolja vodilo v konkurenčno prednost pred ostalimi.

## 2 Teoretična izhodišča

Zaradi težav, ki so se prikazale pri klasični metodi vodenja, so začeli posamezniki premišljevali o novih metodah. Tako imenovane »lahke« metode so bile prednice agilne metode (Verbinc, 1997).

Ideja o agilnem razvoju informacijskih rešitev in storitev je vse prej kot nova. V kombinaciji s spremenjenimi poslovnimi razmerami, ko vitkost in visoka odzivnost razvojnih ekip več ne predstavlja le konkurenčne prednosti, temveč nujo za obstanek na trgu, so agilne metode razvoja postale ustaljena praksa. Vendar agilnost v praksi pomeni prav tako strogo urejen nabor pravil in metod, ki z uporabo inženirskih pristopov vodi do delujočih, kakovostnih, dobro dokumentiranih informacijskih rešitev in storitev. Agilni pristopi niso čarobna paličica, ki je sposobna sama po sebi nasloviti številne izzive znotraj razvojnega cikla, temveč so zgolj



pomemben pripomoček pri minimiziranju tveganj, povezanih z obsegom, ceno in kakovostjo končnih informacijskih rešitev in storitev (Pavlič, & Brezočnik, 2017, str. 79).

Raziskava (CorboHub, 2019, str. 2-8), ki smo jo preverili, je pokazala, da anketirani čutijo prisotnost agilne kulture v organizacijah, kjer delajo, vendar, da večina organizacij v Sloveniji še zdaleč ne živi in diha agilne kulture. Bistvo agilnosti ni v tem, da delo v takem okolju ni nikoli monotono in dolgočasno, da se poslovni modeli lahko hitro spreminjajo (kar za nobeno podjetje ne drži) ter da podjetje nikoli ne zapade v rutino. Bistvo je v ljudeh – da se znajo hitro obrniti v začetnem bolj turbulentnem obdobju, da imajo dovolj znanj in da jim lahko pri dodeljevanju nalog zaupamo.

Vodenje je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov. Če pogledamo v preteklost, se je s tem pojmom ukvarjalo precej mislecev, pisateljev, raziskovalcev in zgodovinarjev, vendar se znanstveno raziskovanje vodenja pojavi šele v 20. stoletju. V večini raziskav, ki se osredotočajo na vodenje, preučevanje politične vodje, duhovne vodje, direktorje organizacij in trenerjev uspešnih posameznikov ali skupin (Babnik, 2012).

Na trgu lahko pridobimo veliko informacij o trajnostnem doseganju izvrstnih rezultatov. Organizacije imajo v pomoč mnogo različnih modelov, standardov, orodij s katerimi si lahko pomagajo do trajnih izvrstnih rezultatov. Vsekakor morajo biti organizacije zrele na vseh nivojih, za doseg odličnosti ( Medic, 2021, str. 71).

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja (Sekula & Ruperčič, str. 54).

Za agilno delovno okolje je značilna organska organiziranost, ki predstavlja timsko delo, visok nivo komuniciranja, majhno stopnjo formalizacije in standardizacije. Organska organiziranost ima ohlapno opredeljena delovna mesta in njihove naloge. Večina aktivnosti se izvaja v obliki projektnega dela z uporabo kombinacije klasičnih in agilnih metod projektnega vodenja. Klasične metode projektnega vodenja predstavljajo ogrodje znotraj katerega lahko z agilnim pristopom povečamo možnosti uspeha.

V agilnih organizacijah so pomembne štiri vrednote (Kroll, 2017):

- Interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika so bolj pomembni od standardnih postopkov in orodij.
- Oblikovanje končnega izdelka je pomembnejše od obsežne dokumentacije.

- Spodbujanje večjega sodelovanja s strankami je pomembnejše od sklicevanja na pogajanja o pogodbah.
- Odprtost do sprememb je pomembnejša kot prvotni načrt projekta.

Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj. Sposobnost hitrega učenja in prilagajanja sta glavni razliki novih podjetij v primerjavi z večjimi, že uveljavljenimi podjetji. Nova podjetja se po navadi osredotočajo na potrebe strank, namesto, da bi jih zadržale le s svojimi notranjimi procesi. Agilnost tako lahko pomeni tudi razvijanje zagonskega mišljenja v večjih organizacijah (Cappelli & Tavis, 2018).

Slovar tujk (SSKJ) opredeli pojem agilen kot delaven, marljiv, prizadeven, spreten, gibčen, živahen. Vendar ne govori o spretnem in prizadevnem projektnem pristopu, zato je smiselno uporabljati pojma agilno in agilnost. (Gajšek & Kovač, 2019, str. 3).

Model EFQM je praktično orodje, ki organizacijam pomaga vzpostaviti sistem z merjenjem, kako daleč smo na poti k odličnosti, pomaga razumeti, kje so vrzeli in nakazuje rešitve. Temeljna načela, ki jih model podpira: osredotočenost na odjemalca, usmerjenost v rezultate, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje na podlagi procesov in dejstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, stalno učenje, inoviranje in izboljševanje, razvijanje partnerstva in družbena odgovornost (Kern Pipan & Leon, 2020, str. 67)

Z večjo agilnostjo združbe postanejo bolj inovativne, bolje znajo prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj združbe, razvijajo prilagodljive rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vpeljava vrednot in načel agilne organizacije pa omogoča tudi povečanje učinkovitosti. Zato agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse. Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitav managerjev (Šprajc & Podbregar, 2019, str. 5).

Wysocki (2009) opredeljuje dva agilna modela življenjskega cikla projekta - ponavljajoč (angl. iterative) in prilagodljiv (angl. adaptive). Ponavljajoč model se uporablja tam, kjer je veliko rešitev znanih. Prilagodljiv model pa je primeren za projekte, kjer je na začetku manj znanih rešitev in tudi manj dogovorjenega.

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost

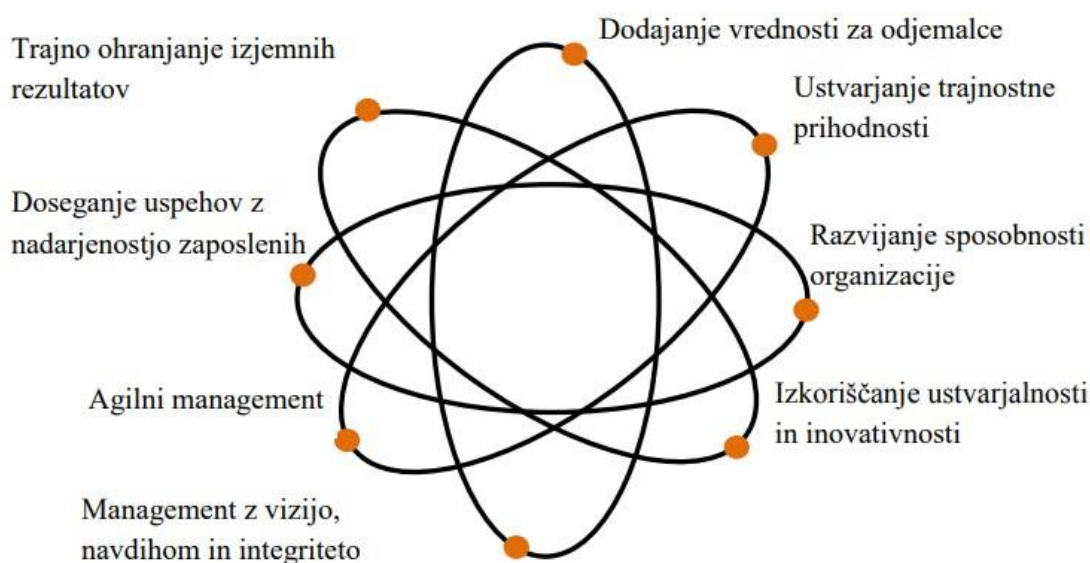
ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja (Sekula & Ruperčič, str. 54).

Predvidevamo, da bo novo desetletje prineslo dokončno uveljavitev agilnega pristopa izvedbe projektov, a ta ne bo izpodrinil tradicionalnega, ampak ga bo nadgradil z določenimi metodami, ki so se v tem desetletju izkazale kot zelo koristne. Vsekakor pa lahko pričakujemo večje »agilne« spremembe na področju strateškega managementa in managementa portfelja projektov (Stare, 2020).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, str. 4) je navedlo, da obstaja 8 temeljnih načel po EFQM:

- **Dodajanje vrednosti za odjemalce:** Odlične organizacije dosledno dodajajo vrednost za odjemalce z razumevanjem, predvidevanjem in izpolnjevanjem potreb in pričakovanj ter izkoriščenjem priložnosti.
- **Ustvarjanje trajnostne prihodnosti:** Odlične organizacije z izboljševanjem uspešnosti svojega delovanja pozitivno vplivajo na svet okoli sebe, s tem pa tudi na gospodarske, okoljske in družbene razmere v skupnostih, s katerimi so v stiku.
- **Razvijanje sposobnosti organizacije:** Odlične organizacije razvijajo svoje sposobnosti z uspešnim managementom sprememb znotraj in zunaj svojih meja.
- **Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti:** Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.
- **Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto:** Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije.
- **Agilni menedžment:** Odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti.
- **Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih:** Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblašanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.
- **Trajno doseganje izvrstnih rezultatov:** Odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov.

Slika spodaj (slika 1) prikazuje osem temeljnih načel odličnosti po EFQM, ki so opisani zgoraj.



Slika 1. Temeljna načela odličnosti po EFQM (Povzeto iz »Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo« *Spirit, podjetniški portal*, 2012, str. 4)

Agilni menedžment kot ga opredeljuje Model EFQM (FOŠmeter poslovne odličnosti, 2020) govori, da so odlične organizacije splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti:

- uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo,
- usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrežno hitrostjo po celotni verigi vrednosti,
- razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem,
- uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav,
- uspešno obvladujejo spremembe s strukturiranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov,
- hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev,
- vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.

### 3 Metoda

Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, magistrska dela, doktorske disertacije, monografije, diplomska dela in ostalo primerno literaturo. Pri raziskavi smo se omejili na literaturo objavljeno v zadnjih desetih letih in to uporabili kot kriterij. V veliko pomoč so nam bili članki revije univerzalne odličnosti. Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali literature ter članke. Članke smo iskali na Google Učenjak, članke, magistrske naloge ter ostalo primerno literaturo. V pomoč nam je bilo tudi gradivo pridobljeno v reviji Univerzalne odličnosti.

Model raziskave prikazuje dejavnike, ki so pomembni za doseganje agilnosti. Dejavniki so prikazani v sliki 2.



Slika 2. Model raziskave

Štirje dejavniki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti. Najprej je pomembna agilna miselnost. To je želja po učenju in pripravljenost na spremembe. Vključuje zanimanje in odpiranje novih priložnosti in novih načinov za izboljšanje. To je osebna kakovost, ki zaposlenim pomaga sprejeti spremembe, izrabiti priložnosti in se bolje prilagajati novim okoliščinam in situacijam. Nadalje je nujno poslanstvo, ki mora poudarjati, da je prilagodljivost ključna na vseh ravneh. Ko se določijo jasni in dokončni cilji, se lahko razvijejo novi postopki in prakse ter dodelijo sredstva za doseganje cilja. Pomembne so tudi nove delovne prakse. Agilno delo vključuje sposobnost hitrega uresničevanja prednostnih nalog in ukrepov ter spreminjanje delovnih praks. Gre za krepitev ljudi, preprečevanje ovir, spoštovanje različnih idej, spodbujanje napak in tolmačenje potreb strank. Zadnji pomemben element je zagotavljanje talentov. Agilnost krepi pomen privabljanja, razvijanja, ohranjanja in spodbujanja pravih zaposlenih.

To lahko vključuje preoblikovanje različnih vidikov, kot so drugačni opisi delovnih mest, načini zaposlovanja, nagrade in novi procesi upravljanja uspešnosti (Hemsleyfraser, 2015).

Agilne metode vodenja so odgovor na marsikateri problem, s katerim se srečuje klasični menedžment. Ljudje z agilno miselnostjo verjamejo, da lahko svoje talente in sposobnosti z učenjem, vztrajnostjo in strastjo vedno razvijajo in nadgrajujejo. Ljudje z agilno miselnostjo so zavezani k nenehnemu učenju in obdani z ljudmi, ki jim pomagajo napredovati in postati vedno boljši. Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji (Kos, 2020).

Z iskanjem po ključnih besedah smo poiskali literature ter članke. Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, dLib, so navedene v tabeli 1.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

<b>Ključne besede za iskanje literature</b>	
<b>Slovenske besede</b>	<b>Angleške besede</b>
agilna organizacija,	agile organisation,
agilnimenedžment,	agile management,
agilno vodenje	agile guidance
agilnost,	Agility
delovno okolje	working environment
model EFQM,	the EFQM model,
poslovna odličnost,	business excellence,
raziskave+ agilna organizacija+ agilno vodenje	research+ agile organization+ agile management

Vso uporabljeno literaturo, ki je predstavljena v tabeli 2, smo preučili in iz nje izluščili bistvene ugotovitve na temo agilni menedžment posameznih avtorjev, strokovnih del in so navedeni v teoretičnih izhodiščih.

Tabela 2. Seznam literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Cappelli & Tavis, (2018 )	HR postane agilen
Šprajc&Podbregar, (2019 )	Agilna organizacija: Vidiki izgorelosti v sodobni Organizaciji
Stare (2020)	Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci
Kos, (2020)	Scrum in agilne metode managementa.
Kroll, (2017)	Agilne organizacije: pristop za uspešno pot k večji agilnosti v vsakodnevnom poslovanju
Babnik, 2012)	Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo
Hemsleyfraser (2015)	Agilno vodstvo

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij. Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesement Framework).

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Raziskava gradnika agilni menedžment

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki jih navajajo različni avtorji, ko opisujejo agilni menedžment.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor, letnica	Ključne ugotovitve
Cappelli & Tavis, (2018)	Agilnost predstavlja <b>spremembo v miselnosti</b> , ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj.
Šprajc&Podbregar, (2019)	Spremembe niso potrebne na vseh področjih in agilni načini dela <b>niso primerni za vse</b> .  Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno, ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih <b>zadolžitev managerjev</b> .  Agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih.
Stare, (2020)	Vsekakor pa lahko pričakujemo večje »agilne« spremembe na področju strateškega managementa in managementa portfelja projektov.
Kos, (2020)	Zaposleni v agilnih organizacijah so osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi <b>boljši mentorji</b> .
Kroll, (2017)	V agilnih organizacijah so pomembne štiri <b>vrednote</b> : interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika, oblikovanje končnega izdelka, spodbujanje večjega sodelovanja s strankami, odprtost do sprememb.
Babnik, (2017)	<b>Vodenje je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov</b> .
Hemsleyfraser, (2015)	Štirje <b>dejavniki</b> so še posebej pomembni za doseganje agilnosti: agilna miselnost, poslanstvo, nove delovne prakse, zagotavljanje talentov.

Za boljšo preglednost, ugotovitve in analiziranje literature, smo ključne besede v ugotovitvah odebelili v tabeli 3. Iz njih smo sestavili glavne značilnosti posameznih avtorje, katere smo v nadaljevanju tudi povzeli.

Pri pregledu literature smo ugotovili, da vsi avtorji dajejo velik pomen agilnosti in agilnemu menedžmentu. Cappelli & Tavis (2018) navajata, da agilnost predstavlja spremembo v

miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj. Šprajc&Podbregar (2019) ugotavljata, da spremembe niso potrebne na vseh področjih in agilni načini dela niso primerni za vse. Kos, (2020) izpostavlja, da so zaposleni v agilnih organizacijah osredotočeni na pridobivanje novih znanj in veščin, njihovi managerji pa se trudijo izboljšati delovno okolje, so bolj odprti do povratnih informacij svojih podrejenih in so jim tudi boljši mentorji. Kroll (2017) predstavi štiri pomembne vrednote v agilni organizaciji: interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika, oblikovanje končnega izdelka, spodbujanje večjega sodelovanja s strankami, odprtost do sprememb. Hemsleyfraser (2015) navaja štiri dejavnike, ki so še posebej pomembni za doseganje agilnosti: agilna miselnost, poslanstvo, nove delovne prakse, zagotavljanje talentov. Babnik (2017) predstavlja vodenje kot je eno od najbolj opazovanih in hkrati najmanj razumljenih fenomenov.

Prepoznati in vpeljati agilne pristope, kjer je to smiselno in koristno ter zagotoviti usklajeno delovanje združbe kot celote predstavlja eno ključnih zadolžitev managerjev .

Agilnost povečuje tako poslovno uspešnost kot tudi lojalnost kupcev in zavzetost zaposlenih.

#### **4.2 Analiza gradnika agilni menedžment**

V tabeli 4 je prikazan gradnik Agilni menedžment s svojimi 7 podgradniki. Gradnik opredeljuje, da odlične organizacije so splošno priznane zaradi svoje sposobnosti prepoznavanja ter uspešnega in učinkovitega odzivanja na priložnosti in nevarnosti.



Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen za gradnik Agilni menedžment

TEMELJNI GRADNIKI MODELA ODLIČNOSTI EFQM	
AGILNI MENEDŽMENT (Verzija 2013):	POVPREČJE 2021
1. Uporabljajo mehanizme za prepoznavanje sprememb v svojem zunanjem okolju in jih pretvorijo v potencialne prihodnje scenarije za organizacijo;	3,89
2. Usmerjajo procese, projekte in organizacijske strukture glede na svojo strategijo, s čimer zagotavljajo, da se spremembe lahko izvedejo z ustrezno hitrostjo po celotni verigi vrednosti;	3,39
3. Razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem;	4,11
4. Uporabljajo podatke o trenutni uspešnosti delovanja in sposobnostih svojih procesov, pa tudi ustrezne primerjave z dosežki najboljših za spodbujanje ustvarjalnosti, inovativnosti in izboljšav;	3,61
5. Uspešno obvladujejo spremembe s strukturi ranim vodenjem projektov in ciljno usmerjenim izboljševanjem procesov;	3,89
6. Hitro prilagodijo svojo organizacijsko strukturo za podporo doseganju strateških ciljev;	3,44
7. Vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije.	3,06
<b>Skupna ocena</b>	<b>3,63</b>

Raziskava je prikazala, da organizacije z agilnim vodenjem dosegajo hitrejše in učinkovitejše prilagajanje spremembam v okolju.

Najvišja ocena je bila podana pri temeljnem gradniku 6,3 razvijajo smiselno kombinacijo kazalnikov uspešnosti delovanja procesov in z njimi povezanih končnih rezultatov, ki omogočajo pregled učinkovitosti in uspešnosti ključnih procesov ter njihovega prispevka k strateškim ciljem. Ocena , ki je bila dosežena v letu 2021 je 4,11.

Najnižja ocena v letu 2021 je bila podana temeljnemu gradniku 6,7 vrednotijo in razvijajo tehnološki portfelj, da bi izboljšali agilnost procesov, projektov in organizacije. Pri tem pod gradniku je bila dosežena ocena 3,06. Skupna ocena temeljnih gradnikov je bila za leto 2021 v višini 3,63.

Kot predlog bi podali, da je zaželena fleksibilna organizacijska struktura/ oblika vsekakor naj bo spodbuda naj k sodelovanju. Udeleženci v procesu morajo biti izobraženi in ter ozaveščeni o novem načinu poteka projekt. Za doseganje trajnih rezultatov svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki in naredi primerjava ter konsistentnost med njimi. Na podlagi celote se nato poda ustrezne ukrepe.

Ugotavljam, da z agilnim menedžmentom družbe postanejo bolj inovativne, znajo bolje prepoznati spremembe v okolju in potrebne spremembe znotraj družbe, razvijajo prilagodljive

rešitve in se izogibajo kriznim situacijam. Vendar spremembe niso potrebne na vseh področjih, in agilni načini dela niso primerni za vse.

Menim, da bo čas v katerem živimo vsekakor prinesel uveljavitev agilnega pristopa - a le ta ne bo izpodrinil tradicionalnega, ampak ga bo nadgradil z določenimi metodami, ki so se v izkazale kot zelo koristne.

Agilnost je že nekaj časa precej znan koncept, predvsem na tehničnih področjih, danes pa v ospredje stopa tudi na drugih. Agilna organizacija je tista, ki se hitro prilagaja spremembam ter zna nanje takoj odgovoriti. V prihodnosti pa lahko pričakujemo, da bo pomen agilnosti postajal še večji. Agilnost ni več stvar odločitve. Kako hitro bodo organizacije to uvidele, razumele in sprejele, pa je odvisno od njihove organizacijske kulture, od konteksta, ki organizacijo določa, ter od njenega poguma za preskušanje novosti. Obstaja pa nuja, da je vpletena motivacija, samoorganiziranost in vpletenost posameznika v procese razvoja.

Zaposleni se bolj kot kadarkoli povezujejo med seboj in z zunanjimi deležniki v time, da povežejo različna znanja, veščine in izkušnje za hitro odzivanje na nove potrebe. Na ta način razvijajo agilno organizacijo, ki sloni na novih vrednotah, spremembi razmišljanja in hitri akciji. V pomoč so jim različna orodja, metode in modeli, ki jim pomagajo pri razvoju agilne organizacije (Fink & Fink, 2019, str. 8).

Velika podjetja imajo predvsem s svojo dolgoletno tradicijo pri agilni transformaciji zagotovo največ težav oziroma izzivov. Velikost podjetja vsekakor vpliva na kompleksnost organizacije, in če je podjetje poleg tega še strogo hierarhično (piramidno) naravnano, to s seboj prinese pripadajoče procese za strogo omogočanje kontrole, ki so z leti in z rastjo podjetij postajali vse bolj rigidni.

## **5 Zaključek**

Agilnost je sposobnost posameznika, sistema ali organizacije, da predvideva, prepoznava in se z namenom preživetja odziva na nihanja ter spremembe v okolici. Lastnosti agilnosti so prilagodljivost, odzivnost, hitrost, učinkovitost, uspešnost, samo organiziranost in usmerjenost v rezultat.

Ugotovili smo, da obstajajo razlike med agilnim menedžmentom in organizacijsko kulturo v organizacijah, ki delujejo z agilnim pristopom poslovanja od tistih, ki ne. Za uspešne vodje agilne organizacije je pomembna učinkovita komunikacijska in interakcijska spretnost, katera je edinstvena za organizacijo. Pomembno je, da posamezniki v organizaciji sprejmejo skupno vizijo, sodelujejo v kulturi zaupanja in vključevanja, medtem ko voditelji spodbujajo ustvarjalnost in eksperimentiranje.

S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

V raziskovalnem delu je prikazana razlik med agilnimi in ne agilnimi oziroma tradicionalnimi organizacijami. Pomembno je poudariti, da se spremembe v delovnem okolju nenehno pojavljajo, da pa lahko z ustreznimi agilnimi pristopi obrnemo v prid uvedbe sprememb.

Poslovno okolje zaznamujejo nepredvidljivost, negotovost, kompleksnost in nejasnost. Menedžerji poskušajo z različnimi metodami in orodij načrtovati in udejanjiti načine delovanja, ki bodo zagotovili dolgoročno uspešnost njihovih podjetij in drugih organizacij. Agilna organizacija predstavlja koncept, ki prinaša del odgovora podjetjem in drugim organizacijam na izzive sodobnega digitalnega poslovnega okolja. Toda, kot lahko iz strokovne literature in izvedenih empiričnih raziskav o agilni organizaciji povzamemo, je koncept agilne organizacije na začetku svojega razvoja. Soočeni smo z različnimi mnenji in ugotovitvami. Hkrati pa smo priče prvim utemeljenim ugotovitvam.

V delu smo si postavili raziskovalno vprašanje, kakšen je pomen agilnosti v delovnem okolju. Prispevek opredeli agilne organizacije. Prikazani so pomembni gradniki agilne organizacije, vendar je pot do utečenega agilnega mehanizma v organizacijah še dolga.

S povečanim agilnim pristopom dela v organizacijah s tem tudi ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo vseh, ki so vključeni v proces (zaposleni, stranke, dobavitelji,...) in posledično na prilagajanje potrebam okolja.

Vsako podjetje uporablja zase najbolj primerne metode, orodja in procese, glede na kompleksnost situacije.

V nadaljevanju bi bilo primerno prikazati raziskavo v določeni organizaciji oz. na večjem vzorcu. Glede na to, da je bila raziskava omejena na gradnik Agilni menedžment bi bilo primerno razširiti raziskavo na vse gradnike modela, mogoče zajeti več organizacij, ki so sorodne. Omejitev predstavlja tudi manjše število člankov in literature izbrane za primerjavo.

## Reference

1. Babnik, B.(2012). *Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo*.Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
2. Cappelli, P. in Tavis, A. (2018, 18.december)). *HR Goes Agile*. Pridobljeno na <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#hr-goes-agile>. clnk&gl=si
3. Fink, T.&Fink, L. (2019,18.december). *Agilna organizacija: EFQM model odličnosti in agilnost*. Pridobljeno na <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/Povzetki-SAM2019.pdf>
4. Fakulteta za organizacijske študije, (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.

5. Gajšek, B. & Kovač, J. (2019). *Characteristics of an Agile Organization*. Neobjavljen interni dokument.
6. Gradišek, E., CorboHub (2018, 10.december): *Stanje agilnosti v Sloveniji*. Pridobljeno na <https://www.corpohub.com/wp-content/uploads/2019/02/State-of-Agile-Slovenia-2018-Stanje-Agilnosti-v-Sloveniji-2018.pdf>
7. Hemsleyfraser (2015, 28. november). *Becoming an agile organization*. Pridobljeno na <https://www.hemsleyfraser.com/sites/hemsleyfraser.com/files/resources/AgileOrganizationWP.pdf>.
8. Kern Pipan, K. & Leon, L., Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad za meroslovje (MIRS). (2020). *Pristopi za doseganje odličnosti – modela EFQM, CAF ter pilotni project prspo*. Podjetniški portal. Pridobljeno na [https://www.podjetniskiportal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/gradiva\\_pod\\_poslovno\\_odlicnost/46\\_pristopi.pdf](https://www.podjetniskiportal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/gradiva_pod_poslovno_odlicnost/46_pristopi.pdf)
9. Kos, B. (2020, 10. december). *Scrum in agilne metode managementa*. Pridobljeno na <https://www.blazkos.com/scrum-in-agilne-metode-managementa/+&cd=6&hl=sl&ct=>
10. Kroll, C., Boeing, L., Schmidt, T., Vogg, M., Thole, B., Lengfeld, C., Rauch, R. (2017, 20. november). *Agile Organizations: An Approach for a successful journey towards more agility in daily business*. Pridobljeno na [https://www.capgemini.com/consultingde/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc\\_agile\\_organization\\_pov\\_20170508.pdf](https://www.capgemini.com/consultingde/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf).
11. Medic, D., & Medic, S. (2021, 10.december) *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2012, 14. februar ). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno na <https://www.podjetniski-portal.si/uploads/>
12. Pavlič, L., & Brezočnik, L. (2017). *Pasti in zanke agilnih pristopov*. Univerzitetna založba, Univerza v Mariboru. Ots sodobne informacijske tehnologije in storitve (zbornik dvaindvajsete konference).
13. Sekula, H. & Ruperčič, A. (2020, 10. december) *Agilni menedžment*. Pridobljeno na [https://www.fosunm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO\\_202\\_RUPERCIC\\_SEKULA.pdf](https://www.fosunm.si/media/pdf/RUO/2021-10-1/RUO_202_RUPERCIC_SEKULA.pdf)
14. Šprajc, P. & Podbregar, I. (2019, 10. december) *Agilna organizacija: Vidiki izgoreslosti v sodobni Organizaciji*. Pridobljeno na <http://sam-d.si/wp-content/uploads/2019/06/PovzetkiSAM2019.pdf>
15. Stare, A. (2020, 10. december ) *Agilnost na treh ravneh: združba, projekti in sodelavci*. Pridobljeno na: <https://projekt35.si/wp-content/uploads/2020/05/Stare-Agilnost-na-trh-ravneh-IM2020.pdf>
16. Verbinc, F. (1997). *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
17. Wysocki, R. K. (2009). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme* (3 rd ed.). Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

\*\*\*

**Renata Vovk** je diplomirala na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje v Novem mestu. Študij nadaljuje na podiplomskem programu druge stopnje. Zaposlena je v Splošni bolnišnici Novo mesto.

\*\*\*

## **Abstract:** **Excellence and Agile Management**

**Research Question (RQ):** What is the importance of agility in the working environment?

**Purpose:** The purpose is to demonstrate the benefits of agile management when introduced into the operation of the organisation.

**Method:** We did the article based on a review of foreign and domestic literature. We reviewed the professional literature on agility and the EFQM model.

**Results:** We will find that there are differences between agile management and organizational culture in organizations that operate with an agile business approach from those that don't. Effective communication and interaction skills, which are unique to the organization, are important for successful leaders of an agile organization. It is important that individuals in the organisation adopt a common vision, participate in a culture of trust and inclusion, while leaders promote creativity and experimentation.

**Organisation:** The research will show that agile organizations are achieving faster and more efficient adaptation to changes in the environment. **Company:** with an increased agile approach of working in organizations, thus creating an appropriate organisational culture has a positive impact on the satisfaction of all those involved in the process (employees, customers, suppliers,..) and consequently on adapting to the needs of the environment.

**Originality:** The research work shows the differences between agile rather than agile or traditional organisations. It is important to stress that changes in the working environment are constantly occurring, but that we can turn around with appropriate agile approaches in favor of introducing change.

**Limitations/further research:**It would be appropriate to present the survey in a particular organisation below. The restriction also represents a small number of articles and literature selected for comparison.

**Keywords:** business excellence, EFQM model, agile management, agility, agile organisation, working environment.

Copyright © Renata VOVK



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Odličnost in doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

Mateja Tomažin\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
mateja.tomazin@fos-unm.si

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako doseči uspeh z nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah?

**Namen:** Namen raziskovanja je preučiti in ugotoviti, kako se dosega uspehe z nadarjenostjo v organizacijah.

**Metoda:** Za preučitev je bila uporabljena kvalitativna metoda pregleda domače in tuje literature ter primeri dobrih praks.

**Rezultati:** Z raziskavo je bilo potrjeno, da se dosegajo uspehi z nadarjenostjo, ob upoštevanju vseh dejavnikov in vključevanju vseh zaposlenih po modelu EFQM.

**Organizacija:** Voditelji s pomočjo nadarjenih razvijajo, soustvarjajo, določajo, zagotavljajo in krepijo uspešno obvladovanje sprememb v poslovanju organizacijah.

**Družba:** Odlične organizacije spodbujajo in zagotavljajo uspehe z nadarjenostjo, ki zadovoljujejo tako zunanje kot notranje deležnike.

**Originalnost:** Organizacije za doseg nadarjenosti ter trajno ohranjanja stanja, ne gledajoč na dejavnost, ki jo opravljajo, bodo posegle po orodjih in modelih poslovne odličnosti.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskovanje je možno nadgraditi na drug gradnike in model uporabiti v praksi kot implementacijo modela odličnosti EFQM 2013 v organizaciji. V nadaljevanju raziskavo razširiti na model EFQM 2020. Omejili smo se na pregled obstoječih člankov in vsebin, ki se navezujejo na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

**Ključne besede:** EFQM model, temeljna načela odličnosti, merila, dejavniki, nadarjenost, zaposleni, deležniki, integriteta.

## 1 Uvod

Nadarjenost, sposobnost so besede, ki jih želi imeti in slišati vsak izmed nas. Pojem je zelo obširen, ki obsega predanost, talent, zanje, trud, predanost, vztrajnost.. Poleg naveden izrazov sta ključna tudi priložnost in motivacija, ki jo je potrebno imeti.

Hkrati je nadarjenost sposobnost za hitro, brez večjega navora si pridobiti potrebno znanje, spretnost za dobro opravljanje kake dejavnosti oz. lastnost ali značilnost nenadarjenega človeka. (SSKJ)

Za vsako uspešno organizacijo stojijo sposobni ali nadarjeni ljudje. Vsi smo raznoliki in vsi imamo različne sposobnosti in talente.

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

V zadnjih dvajsetih letih je poimenovanje nadarjenosti dobila nova obeležja. Izoblikovali so se koncepti, ki presegajo prvotno enodimenzionalno opredelitev. Razvile so se polifaktorske teorije nadarjenosti, ki poleg večdimenzionalnih psihomotoričnih konceptov inteligence vključujejo tudi kognitivne, socialne, emocionalne, kulturne, antropološke in druge določilnice. S tem postaja tudi diferenciacija med pojmom nadarjenosti in talentiranosti vse bolj konsistentna. Imamo več pristopov med katerim je najprimernejši didaktičen pristop. Pristop predstavlja večina subjektivne dejavnike, pri katerih gre za razkorak med stopnjo razvitosti teorije in dejanskimi operativnimi možnostmi nadrejenih. (Blažič 2002, str. 12)

Pri doseganju uspehov so ključni končni rezultati, ki jih moramo doseči. Doseganje uspehov v podjetju ali organizaciji se začne pri voditeljstvu.

Dobri menedžerji so pomembni, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije. Raziskave (Collins & Porras, 1996) kažejo, da nadpovprečno uspešna podjetja nekajkrat pogosteje kot povprečna izbirajo menedžerje iz lastnih vrst. Skrbno zasnovan in dosledno izvajan sistem za snovanje novih menedžerjev odlično vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije. (Kalin & Meško 2017, str. 25)

Namen raziskovanja je preučiti in ugotoviti, kako se dosega uspehe z nadarjenostjo v organizacijah. Pri doseganju uspehov je ključna tudi konkurenčnost organizacij. Nadarjenost je obširen pojem, ki je v različnih literaturah opredeljena drugačno.

Cilj raziskave je preučiti in raziskati pojem nadarjenost ter njen pomen, ki je ključna za doseganje uspehov v organizacijah. Poleg nadarjenosti za doseganje uspehov so potrebni se talent, predanost, trud, vztrajnost in znanje, ki si ga pridobiš preko izobraževanj in poklicne kariere.

## **2 Teoretična izhodišča**

Živimo v času hitrih sprememb in nenehnega boja organizacij za preživetje. Večina organizacij se zaveda, da so ključni natančno zastavljeni cilji. Zagotovo največji izziv menedžmenta predstavljajo ljudi. Med njimi spadajo tudi tisti, ki so nadarjeni.

Ključ današnjega časa je trgovanje z znanjem, posledično organizacije potrebujejo čim več nadarjenih, kreativnih in perspektivnih ljudi. Upravljanje z nadarjenimi je potrebno razumeti kot strateško prednost podjetja.

Hkrati pa nadarjenost predstavlja najdragocenejšo naravno človeško sposobnost.

Ključne identifikacije, ki opisujejo nadarjene kot osebe (Davies 2010, str. 420):

- so motivirane in samoiniciativne,
- so zavestne in verodostojne,
- so zmožne povezovanja in strukturiranja v celoto,
- hrepenijo po spremembah,
- so sposobne in prilagodljive v razmišljanju,

- so intelektualno radovedne,
- imajo sposobnost empatije...

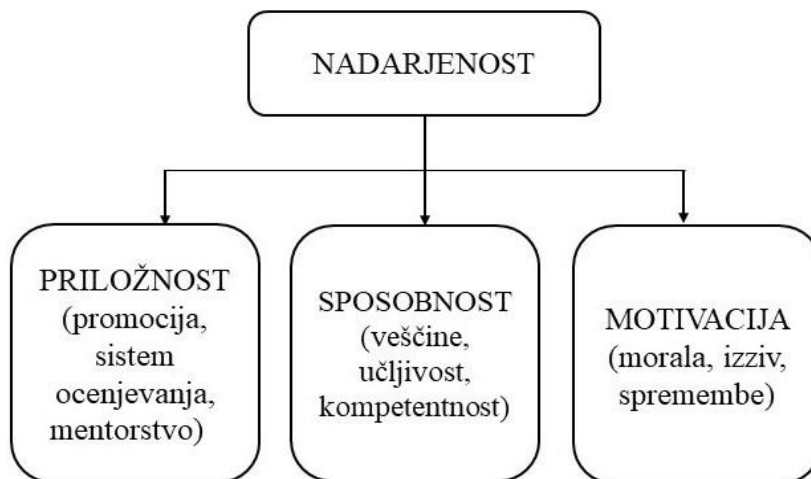
Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadrejenimi je prikazan na sliki 1. (Ugovšek 2010, str. 18)



Slika 1. Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadrejenimi.

Nadarjenost pomeni sposobnost strateškega mišljenja, vodstvenih sposobnosti, čustvene zrelosti, zmožnost poslovnega komuniciranja, privabljanja in navduševanja novih nadrejenih ljudi. Pri tem je še izpostavljeno funkcionalne sposobnosti, zmožnost poslovnega komuniciranja. Hkrati privablja in navdušuje novih nadrejenih ljudi. Izpostavlja zmožnost predvidevanja, funkcionalne sposobnosti in odločanja o pomembnih zadevah ter sposobnost doseganja rezultatov. (Michaels 2001, xiii)

Enačba nadarjenosti je prikazana na sliki 2. Sestavljena je iz sposobnosti, motivacije in priložnosti. (Clayton 2007, str. 4)



Slika 2. Enačba nadarjenosti.

Clayton (2007, str. 3-5) pri upravljanju z nadarjenimi izpostavlja »win-win« razmerje med organizacijo in nadarjenimi. Ključeno je zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti.



Blažič (2003, str. 28-34) predstavlja razvoj fenomena nadarjenosti v okviru družbeno političnih dogajanj. Ugotavlja, da so številne šolske reforme tiho zaobšle vprašanja spodbujanja razvoja nadarjenih. Razpravlja o odnosu med sposobnostjo in dosežki. Hkrati tudi opozarja, da šolski uspeh ni zadosten pogoj, da bi mogli domnevati o nadarjenosti. Potreben je testni pristop v okviru identifikacije s sodobnejšimi pristopi.

Predanost je preprečljiv odgovor vsem zagovornikom merjenja inteligenčnega količnika. Tudi značaj in vztrajnost je tisto, kar je podlaga za uspeh. (Duckworth 2017, str. 1)

Talente je potrebno prepoznati tudi znotraj organizacije. Ključ za prepoznavanje talentov v organizacijah je agilnost pri učenju. Agilnost se ne kaže zgolj kot sposobnost hitrega učenja, pač pa tudi kot sposobnost učenja iz izkušenj in uporabnega svojega znanja v spreminjajočem se delovnem okolju. Raziskave kažejo, da je pomembnost te lastnosti premo sorazmerna z napredovanjem po lestvicah vodilnih v organizacijah. Štirje faktorji, ki vplivajo na velik potencial so: (1) želja po izkazovanju, (2) katalitična sposobnost učenja, (3) podjetni duh in (4) dinamični senzori. (Zavod mladi podjetnik, 2007-2020)

Osnovni tri pogoji, ki jih je potrebno zagotoviti ob želji po zadržanju nadrejenih ljudi v organizacijah so: (1) popolna angažiranost na delovnem mestu, (2) zadostna možnost učenja in rasti ter (3) pozornost vodstva. (Dychtwald 2006, str. 117)

Model odličnosti EFQM je vpeljava enega izmed načinov za uspešne organizacije. Model EFQM je sestavljen iz 8 temeljnih načel odličnosti in 9 gradnikov. Za doseganje meril imamo na razpolago različna orodja, ki nam pomagajo pri doseganju uspehov. Orodje, ki je vključeno v model, imenujemo logika RADAR. Logika RADAR je menedžersko orodje s katerim si organizacije lahko pomagajo za doseganje uspehov. Pristopi logike RADAR po, Model odličnosti EFQM (2013, str. 22):

- načrtuj in razvijaj,
- udejani in razširi,
- oceni in izboljšaj,
- rezultati.

Temeljna načela odličnosti delimo na osem gradnikov (EFQM, 2013, str. 4)

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanja sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni menedžment.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

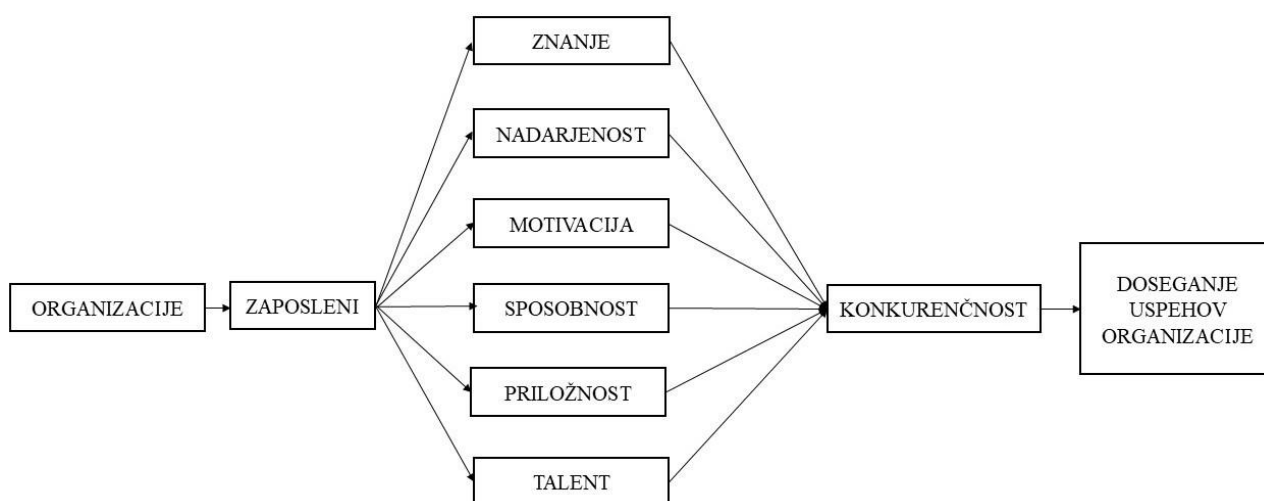
Eden izmed navedenih gradnikov je tudi doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblašanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.

V praksi ugotavljamo, da odlične organizacije (EFQM, 2013, str. 7):

- *Določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.*
- *Uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb.*
- *Usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva.*
- *Zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela.*
- *Spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo.*
- *Razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost.*
- *Svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije.*
- *Spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke.*
- *Razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.*

### 3 Metoda

Pri raziskovanju vprašanja kako doseči odličnost in uspeh z nadarjenostjo zaposlenih v organizaciji, smo uporabili kvalitativno metodo z uporabo modela, ki je prikazan na sliki 3.



Slika 3. Model raziskave

Za teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi domače in tuje literature s področja, ki se navezuje na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, diplomska dela, monografije in ostalo primerno literaturo. V veliko pomoč so nam bili članki revije univerzalne odličnosti. Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, COBISS, Science Direct, Scopus in dLib. Tabela 1 prikazuje pomembne ključne besede.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Pomembne ključne besede	
Slovensko poimenovanje	Angleško poimenovanje
Doseganje uspehov	Disinterested in goal
Odličnost	Excellence
Nadarjenost	Talent
Sposobnost	Competence
Priložnost	Opportunity
Uspeh	Success
Razvoj talenta	Succeeding talent
Odličnost vodenja	Excellence in leadership
Model odličnosti EFQM	Model excellence EFQM

S pomočjo navedenih ključnih besed smo poiskali literaturo, ki je zavedena v tabeli 1. V nadaljevanju smo navedeno literaturo preučili in uporabili v razpravi, ki je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam literature

Avtor	Naslov
Blažič (2002)	Nadarjeni med teorijo in prakso.
Kalin, M. & Meško M. (2017)	Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije
Davies (2010)	Talent management in academies.
Clayton (2007)	Strategic sirection
Michaels (2001)	The waf for talent
Blažič (2003)	Nadarjeni izkoriščen ali prezrt potencial?
Ugovšek (2010)	Strategija upravljanja z nadarjenimi
Dychtwald (2006)	Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent.

»V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocnitve matičnih organizacije udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer za leto 2021«, FOŠ (2021).

»Samoocnitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocnitve stopnja doseganja stanja vrednotena v raponu

od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (angl. Common Assessment Framework)«, FOŠ (2021).

Za raziskovalni del članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti, ki povzema rezultate samoocenitve.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Splošna raziskava odličnosti gradnika

Z raziskavo smo potrdili, da organizacije, ki se uporabljajo orodje kakovosti so uspešnejše v organizacijah. Na temo nadarjenosti, ki temelji na priložnosti, sposobnosti in motivacije, itn. smo zasledili veliko literature različnih avtorjev. Iz različnih literatur, tako domače kot tuje ter primerov dobrih praks smo povzeli najpomembnejše ugotovite za doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih v različnih organizacijah. Primer literature je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3. Ključne ugotovite po posameznih referencah.

Avtor	Naslov
Blažič (2002)	Izoblikovali so se koncepti, ki presejajo prvotno enodimenzionalno opredelitev. Razvile so se polifaktorske <b>teorije nadarjenosti</b> , ki poleg večdimenzionalnih psihomotoričnih konceptov inteligence vključujejo tudi kognitivne, socialne, emocionalne, kulturne, antropološke in druge določilnice. S tem postaja tudi diferenciacija med pojmom nadarjenosti in talentiranosti vse bolj konsistentna. Imamo več pristopov med katerim je najprimernejši didaktičen pristop. Pristop predstavlja večina subjektivne dejavnike, pri katerih gre za razkorak med stopnjo razvitosti teorije in dejanskimi operativnimi možnostmi nadrejenih.
Kalin, M. & Meško M. (2017)	<b>Dobri menedžerji</b> so pomembni, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost <b>organizacije</b> . Raziskave kažejo, da nadpovprečno uspešna podjetja nekajkrat pogosteje kot povprečna izbira menedžerjev iz lastnih vrst. Skrbno zasnovan in dosledno izvajan sistem za snovanje novih menedžerjev odlično vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije.
Davies (2010)	Identifikacija <b>nadarjenih</b> oseb temelji na <b>motiviranosti</b> in <b>samoinciativnosti</b> , verodostojnosti in zavesti, zmožnosti povezovanja in strukturiranja v celoto, hrepenijo po spremembah, prilagodljive in sposobne v razmišljanju in so intelektualno radovedne.
Clayton (2007)	Pri upravljanju z nadrejenimi je ključno razmerje » <b>win-win</b> « med <b>organizacijo in nadarjenimi</b> . Ključeno je zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti.
Michaels (2001)	<b>Nadarjenost</b> pomeni <b>sposobnost strateškega mišljenja</b> , vodstvenih sposobnosti, čustvene zrelosti, zmožnost poslovnega komuniciranja, privabljanja in navduševanja novih nadrejenih ljudi. Pri tem je še izpostavljeno funkcionalne sposobnosti, zmožnost poslovnega komuniciranja. Hkrati privablja in navdušuje novih nadrejenih ljudi.

»nadaljevanje«

- Izpostavlja zmožnost predvidevanja, funkcionalne sposobnosti in odločanja o pomembnih zadevah ter sposobnost doseganja rezultatov.
- Blazič (2003) Razvoj fenomena **nadarjenosti** temelji v okviru družbeno političnih dogajanj. Ugotavljajo, da so številne šolske reforme tiho zaobšle vprašanja spodbujanja razvoja nadarjenih. Razpravlja o odnosu med sposobnostjo in dosežki. Hkrati tudi opozarja, da šolski uspeh ni zadosten pogoj, da bi mogli domnevati o **nadarjenosti**. Potreben je testni pristop v okviru identifikacije s sodobnejšimi pristopi.
- Dychtwald (2006) Osnovni tri pogoji, ki jih je potrebno zagotoviti/zadostiti ob želji po zadržanju **nadrejenih ljudi v organizacijah** so: (1) popolna angažiranost na delovnem mestu, (2) zadostna možnost učenja in rasti ter (3) pozornost vodstva.
- EFQM (2013) **Določajo** znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih. **Načrtujejo**, kako pritegniti, razvijati sposobne zaposlene. **Usklajujejo** osebne in timske cilje ter pooblaščajo zaposlene. **Zagotavljajo** zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov. **Razvijajo** znanje, veščine, kompetence zaposlenih. Zaposlene **spodbujajo**, naj bodo ambasadorji podobe in ogleda organizacije. **Spodbujajo** zaposlene, naj se vključujejo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo prizadevanja in dosežke. **Razumejo** komunikacijske potrebe zaposlenih in ohranjajo dialog.
- Ugovšek (2010) Za uspešno izvajanje strategije upravljanja je smiselno izdelati **specifičen načrt**. Specifični načrt naj vsebuje korake izvajanja strategije z opisi nalog in idej. Načrt izvajanja strategije upravljanja z **narejenimi temelji**: (1) IDENTIFIKACIJA-rekrutiranje, prepoznavanje in upravljanje nadrejenih, (2) OCENJEVANJE-matrika uspešnosti in potenciala, (3) RAZVOJ-lojalnost in angažiranost zaposlenih, omogočanje učenja in rasti, pozornost vodenja, (4) PLANIRANJE NASLEDSTEV, (5) ZADRŽANJE.
- Duckworth (2017) Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu. **Predanost** je preprečljiv odgovor vsem zagovornikom merjenja inteligenčnega količnika.
- Zavod mladi podjetnik (2007-2020) Faktorji, ki kažejo na velik potencial glede agilnosti pri učenju so: (1) **Želja po izkazovanju** (*Drive to excel*). Pri temu ne gre za dokazovanje, pač pa za notranji vzgib in željo po napredovanju. (2) **Katalitična sposobnost učenja** (*Catalytic learning capability*). Ta označuje sposobnost iskanja novih idej. (3) **Podjetni duh** (*Enterprising spirit*). Podjetni duh je povezan predvsem s pripravljenostjo sprejeti in udejaniti tvegano odločitev. (4) **Dinamični senzorji** (*Dynamic sensors*). Ljudje z veliko potenciala so sposobni hitro doumeti različne situacije in v njih poiskati svoje priložnosti.

Moj ustvarjalni razmislek o nadarjenosti v neki organizaciji temelji na izkoriščenem ali prezrttem potencialu. Nadarjeni zaposleni lahko dosežejo ogromno, vendar so lahko posledično preobremenjeni. Lažje je nekemu zaupati naloge za katerega veš, da je nadarjen, sposoben in zanesljiv. Nekatere organizacije to lastnost prezrejo zaradi zahtevnosti nalog, pomanjkanje kadra ter časa. Menimo, da bi morali poznavanju osebnih lastnosti nadarjenih v organizacijah posvetiti več pozornosti na začetku kariere.

#### 4.2 Analiza gradnikov doseganja uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

V tabeli 4 je prikazan gradnik z naslovom doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih, ki smo ga povzeli po FOŠmetru poslovne odličnosti ki vsebuje devet podgradnikov. Prikazane so tudi povprečne ocene za leto 2021.

Tabela 4. Temeljni gradnik model odličnosti EFQM – Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

	Povprečje 2021
1. <i>Določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.</i>	3,78
2. <i>Uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb.</i>	3,50
3. <i>Usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva.</i>	3,50
4. <i>Zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela.</i>	3,83
5. <i>Spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo.</i>	3,78
6. <i>Razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost.</i>	3,44
7. <i>Svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije.</i>	4,28
8. <i>Spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke.</i>	3,83
9. <i>Razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.</i>	3,78
SKUPNO	3,75

Skupno povprečje za leto 2021 znaša 3,75. Iz skupnega povprečja je videti, da so ocene relativno visoke, posledično si organizacije s pomočjo zgornjih meril in orodij pomagajo doseči uspehe. Vse ocene so v razponu desetinke ali dve kar je še vedno dobro. Kljub izrednim razmeram, ki vladajo v organizacijah je povprečje še vedno visoko.

Smiselno je preveriti gradnike, ki so ocenjeni nižje. Najmanjša odstopanja so zaznana pri podgradniku razvijanja znanja, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost.

»Bistvena prednost organizacij današnjega časa je njihovo znanje in sposobnost, da se učijo hitreje kot konkurenčne organizacije. Dejstvo je, da se še tako dobre ideje ne pomenijo garancije

za uspeh, če jih zaposleni v podjetju niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Uspešno upravljanje ljudi in njihovega znanja se v današnjih razmerah vedno bolj uvršča med kritične faktorje uspeha.« (Lukež 2004, str. 2)

Sedmi podgradnik, ki spodbuja svoje zaposlene, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije je bil v izbrani organi ocenjen najvišje.

Brez ugleda in zaupanja ni prihodnosti podjetja. Ugled je vsota vrednot, ki jih podjetju prepisujejo deležniki na osnovi delovanja in obnašanja podjetja ter njegovega vodstva skozi čas. Pomembno je, delovati preventivno. Poskrbeti za procese vodenja in sodelavce, poštenost in integriteta pa naj bosta vodilo v vseh poslovnih postopkih in odnosih. (Pondelek 2018, str. 68)

Za odlično poslovanje so vključeni vsi deležniki. Osnova je vedno menedžment. Pri podgradnikih, ki so bili nižje ocenjeni, svetujemo, da se v začetku preveri vodenje organizacije. Po pregledu se ponovno uporabi Model EFQM 2020.

Za doseganje odličnosti in nadarjenosti zaposlenih svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki in naredi primerjava ter konsistentnost med njimi. Na podlagi celote se nato poda ustrezne ukrepe za izboljšave v organizacijah.

Za doseganje uspehov v organizacijah, svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki ter naredi primerjava in konsistentnost med njimi.

## **5 Zaključek**

Sposoben, talentiran, motiviran, strasten, potencialen, vztrajen, ambiciozen, prilagodljiv, predan, sposoben, kritičen, nagnjen k izzivom, samozavesten, natančen, delaven. To so lastnosti, ki opisujejo nadarjenega človeka.

Takšnih si želi imeti vsaka organizacija čim večje število. Ključni cilj organizacij mora temeljiti na širjenju lastnega bazena nadarjenih, ki bodo ob morebitni odpovedi ključnih kadrov sposobni zavzeti vodilna mesta. Pomembna so tudi planiranja kadrov, ki bi zagotavljali svetle organizacijske prihodnosti. Posledično zaradi težkim razmer, ki vladajo v poslovnem svetu si ni moč privoščiti pomembnih kadrovskih izgub. Ključne pozicije je potrebno identificirati in sočasno razvijati potenciale nadrejenih ljudi. Tej pa bojo s svojo močjo ustvarili varno prihodnost.

Strategija nadrejenih je učinkovita metoda za razvoj odličnih praks, ki bodo organizacijam zagotovile obširen bazen kadra z visokimi potenciali. Identifikacija, pridobivanje, privabljanje, motiviranje, razvijanje, ocenjevanje in zadržanje so ključni koraki metode doseganja uspehov v organizaciji.

Modela EFQM iz leta 2013 je bil do leta 2020 deležen sprememb. Smiselno bi bilo preučiti razlike, prednosti in slabosti med modeloma EFQM 2013 in EFQM 2020. Spremembe med modeloma so, kako jih najbolje uporabiti in implementirati v organizacijo.

## Reference

1. Blažič, M. (2003). *Nadarjeni izkoriščen ali prezrt potencial*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
2. Blažič, M. (2002). *Nadarjeni med teorijo in prakso*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
3. Clayton, Glen. (2007). Fostering talent opportunity: getting past first-base. *Strategic direction* 23 (10):3-5.
4. Davies, Brent & Barbara J. Davies. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* 24 (5): 418-426.
5. Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson & Robert Morison. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press.
6. FOŠ, (2021). *FOŠmeter poslovne odličnosti*: Preglednica ocen. (Interno gradivo). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
7. Kalan, M. & Meško, M. (2017). *Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
8. Lukež, M. (2004). *Razvoj kadrov na podlagi kompetenc v Merkur, d.d.* (Diplomska naloga). Ljubljana.
9. Mchaels, Ed, Helen Handfield- Jones & Beth Axelrod. (2001). *The War for talent*. McKinsey & Company. Baston: Harvard Business School Press.
10. Model odličnosti EFQM (2013). Slovenski prevod brošure "EFQM Excellent model 2013". Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
11. Pondelek, D. (2018, oktober/november). *Kako pomemben je ugled podjetja, ugotovimo, ko ga izgubimo*. Pridobljeno na <https://urednica.si/wp4/wp-content/uploads/Urednica-upravljanje-ugleda.pdf>
12. SSKJ Slovar slovenskega knjižnjega jezika. Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=nadarjenost>
13. Ugovšek V. (2010). *Strategija upravljanja z nadrejenimi*. (Diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na [http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska\\_dela\\_1/pdfs/mb11\\_ugovsek-vanesa.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_ugovsek-vanesa.pdf)
14. Zavod mladi podjetnik (2007-2020). *Kako prepoznati nadarjene ljudi?* Pridobljeno na <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-prepoznati-talentirane-ljudi>

\*\*\*

**Mateja Tomažin** po izobrazbi diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Trenutno zaposlena v elektro industriji, kot inženirka za nevarne snovi. Opravlja strokovne naloge svetovalke za kemikalije in sodeluje pri notranjih in zunanjih presoajah v sklopu ISO standardov. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

\*\*\*



**Abstract:**  
**Excellence and Succeeding through the Talent of People**

**Research Question (RQ):** How to achieve success with the talent of employees in organizations?

**Purpose:** The purpose of research is to study and determine how successes are achieved with talent in organizations.

**Method:** A qualitative method of reviewing domestic and foreign literature and examples of good practices was used for the examination.

**Results:** The survey confirmed that successes are achieved with talent, taking into account all factors and the involvement of all employees according to the EFQM model.

**Organization:** With the help of talent, leaders develop, collaborate, define, provide and strengthen successful management of changes in the business of organizations.

**Society:** Excellent organisations promote and deliver successes with talent that satisfy both external and internal stakeholders.

**Originality:** Organisations to reach talent and maintain the status quo, not to look at the activity they carry out, will interfere with the tools and models of business excellence.

**Limitations/Future Research:** Research can be upgraded to other building blocks and the model can be used in practice as an implementation of the EFQM 2013 excellence model in your organization. The following research will be extended to the EFQM 2020 model. We limited ourselves to reviewing existing articles and content related to achieving success with employee talent

**Keywords:** EFQM model, fundamental principles of excellence, criteria, factors, talent, employees, stakeholders, integrity.

Copyright (c) Mateja TOMAŽIN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## Odličnost in trajno doseganje izvrstnih rezultatov

Simona Pavlin Repovž\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija  
simona.pavlin.repovz@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Kako oz. na kakšen način organizacije trajno dosegajo izvrstne rezultate?

**Namen:** Namen je, da ugotovimo s kakšnim pristopom v organizaciji dosegajo trajno doseganje izvrstnih rezultatov in hkrati predstaviti model poslovne odličnosti EFQM.

**Metoda:** Za analizo je bila uporabljena kvalitativna metoda. Pregled literature iz raznih internetnih naslovov, člankov, brošur, magistrskih nalog.

**Rezultati:** Za doseganje trajno izvrstnih rezultatov je potrebno vključevati vse zaposlene, ter usmerjati svojo organizacijo po modelu odličnosti EFQM.

**Organizacija:** Za trajno doseganje trajnih izvrstnih rezultatov je predvsem pomembno vodstvo organizacije in s tem povezana vizija, vrednote, strategija.

**Družba:** Organizacija, ki trajno dosega izvrstne rezultate mora poskrbeti, da z svojim delovanjem ne škoduje okolju s svojim delovanjem in je trajnostno naravnana.

**Originalnost:** Organizacije sledijo modelu odličnosti EFQM, za analizo podatkov uporabimo orodje Radar.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskavo bi lahko razširili na druge gradnike in jih obširno opisali za našo organizacijo.

**Ključne besede:** izvrstni rezultati, model odličnosti EFQM, model EFQM, odjemalci, orodje RADAR, poslanstvo, trajnost, vodstvo, vizija, vrednote, zaposleni.

## 1 Uvod

Za trajno doseganje izvrstnih rezultatov je ključnega pomena, da ima organizacija zastavljene vizijo, vrednote in poslanstvo.

Vizija podjetja je osnovni temelj. Je vez med sedanostjo in prihodnostjo ter deluje kot pot, ki organizacijo vodi do končnega cilja. Predstavlja njen dolgoročni cilj in je načeloma del ene poslovne ideje. Vizija organizacije na nek način definira smisel delovanja organizacije in s Vizija mora biti dosegljiva, navdihujoča, plemenita, in mora organizacije predstavljati izziv. (Fortuna, 2013, str.1)

Vrednote so temelj v življenju vsakega posameznika. Nastanejo ob naši interakciji z okoljem, pridobimo jih v šoli, družbi, službi, med prijatelji družini. Za organizacijo je pomembno, koliko

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

je v njej enotnosti med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. To se načeloma meri kot soglasje glede ciljev, kar je ključ do uspešnosti organizacije. Pomen organizacijskih vrednot je večstranski. Le te lahko krepijo občutek osebne učinkovitosti, spodbujajo visoko raven lojalnosti organizaciji, spodbujajo norme, trdno delo in skrbnost, spodbujajo etično obnašanje, ter zmanjšujejo stres na delavnem mestu. (Cimermančič, 2017, str. 89-90)

Poslanstvo organizacije nam pove namen oz. smisel organizacije. Je srce organizacije, delo njihovih zaposlenih in ravnanj organizacije. Opredeljuje odgovornost organizacije do zaposlenih, do okolja, družbe, odjemalcev. Poslanstvo je lahko kot gonilna sila, da motivira zaposlene h kakovostnejšemu in učinkovitejšemu vodenju. Uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. (Musek, Lešnik, 2014 str.1)

Poleg vizije, vrednot in poslanstva je za trajno doseganje izvrstnih rezultatov pomembno voditeljstvo. Odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in skrbijo za stalni napredek. Pri vodenju dajejo zgled njihove vrednote, vseskozi zbujejo zaupanje, so fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove, s čimer zagotavljajo njeno napredek oz. stalno uspešnost. (Miklavčič, 2016, str.9)

Namen raziskave je s kakšnimi orodji, merili, pristopi, doseči odlične in trajne rezultate. Naš cilj je postaviti ustrezen sistem menedžmenta, ki bo dosegal odlične in trajne rezultate. Skupne cilje, način komuniciranja, skupno strukturo sistema. S pomočjo modela odličnosti, oceni, kje je na poti odličnosti ter poskuša v prihodnje to nadgraditi.

## **2 Teoretična izhodišča**

Za doseganje odličnosti oz. trajno doseganje odličnih rezultatov organizacije je pomembno veliko dejavnikov. O trajnostni doseganju govorimo takrat, ko je način vodenja, angažiranost zaposlenih, kultura organizacije takšna, da zaposlene spodbuja k večnemu razmišljanju o napredku. Spoznanje, da so zaposleni bistvo odličnosti. Organizacija mora poskrbeti, da ima zaposlene osebe z ustreznim znanjem. Ključ, da so zaposleni nagnjeni k inoviranju, temelji na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih, ter v njihovi pripravljenosti za sodelovanje postavljenih ciljev. (Kern, 2010, str.5)

Vodenje in glavne naloge voditeljev so planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje. Planiranje je vloga vodje, da motivira zaposlene, da bodo strmeli za doseganje ciljev organizacije. Vodenje mora potekati pozitivno in povezovalno za vse zaposlene. Potrebno je sprejemati drugačnost zaposlenih, jih prepoznati in najti koristi v dobrobit organizacije. (Hrovat, 2008, str. 14-15)

Stalno učenje in inoviranje je del celotne organizacije na vseh ravneh z namenom doseganja trajnostnih rezultatov.

Organizacije na poti do trajno doseganja izvrstnih rezultatov uporabljajo več medsebojno komplementarni orodij. Eno izmed teh orodij je tudi Temeljna načela odličnosti (EFQM).

Temeljna načela odličnosti predstavljajo osnovni koncept odličnosti na tem je osnovan model odličnosti EFQM.

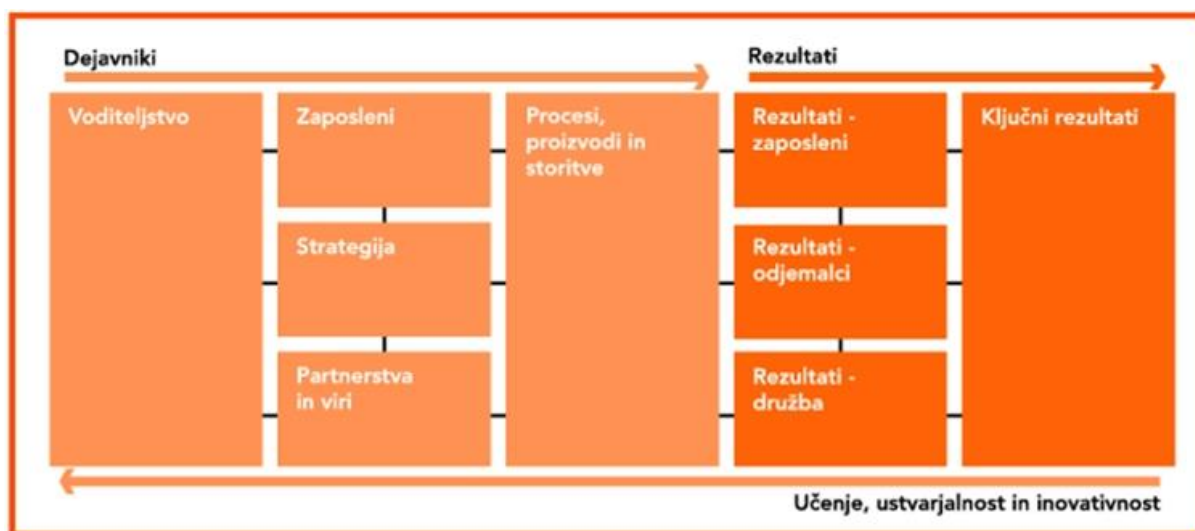
V nadaljevanju bom predstavila posamezna načela odličnost, ki jih opredeljujejo v Model odličnosti EFQM (2013, str. 4-8):

- dodajanje vrednosti za odjemalca,
- ustvarjanje trajnostne prihodnosti,
- razvijanje sposobnosti organizacije,
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,
- vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,
- agilni management,
- doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih,
- trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Odlične organizacije dosegajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh njihovih deležnikov.

Organizacija je analizirana na vseh področjih svojega delovanja, zato sodi model med celovita orodja menedžmenta. Model upošteva cilje in vire. Možna je tudi primerjava med samimi organizacijami med seboj, primerjava z najboljšimi organizacijami, ter prenos dobrih praks, ne glede na organizacijo. (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2012)

Slika 1 prikazuje Model odličnosti EFQM 2010.



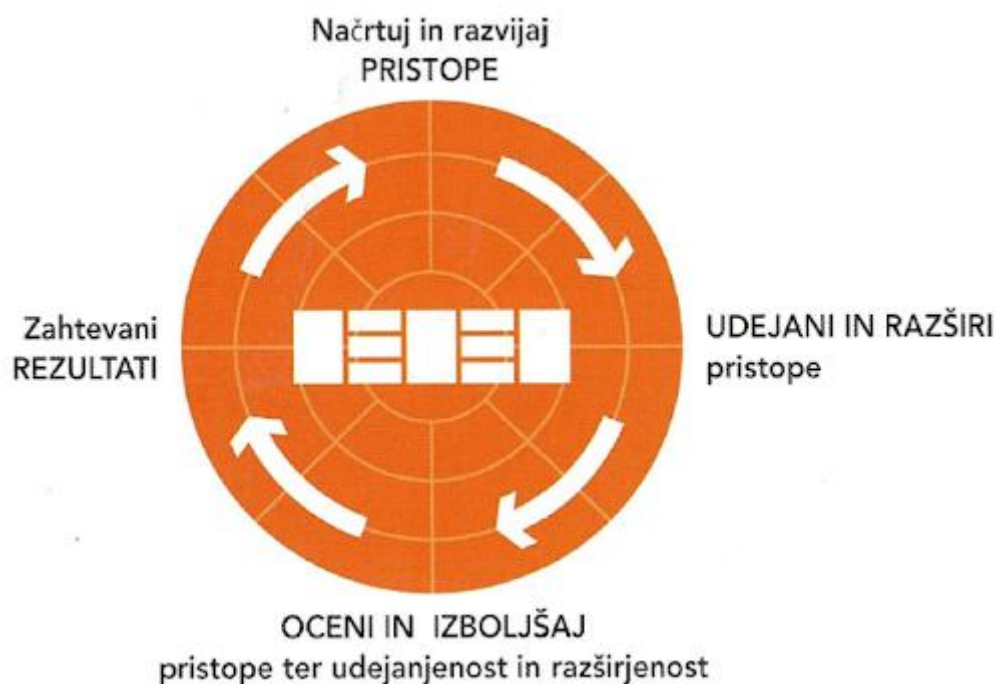
Slika 1. Model odličnosti EFQM 2010. Vir: Model odličnosti EFQM (2013, str. 9)

Temelj modela EFQM je sestavljen iz devetih meril. Pet od njih je »dejavnikov«, štirje pa so »rezultati«. »Dejavniki« predstavljajo kar organizacija počne in kako to počne. Rezultati pa so rezultat dela. Tisto kar dosega. Je nekakšen krog, Rezultati so posledica dejavnikov, te pa izboljšujemo z analiziranjem rezultatov. Model je dinamično naravnani. Model predstavlja, da učenje, ustvarjalnost in inoviranje pomagajo izboljšati dejavnike, to pa vodi k izboljšanim

rezultatom. Vsako izmed devetih meril ima svojo definicijo, ki pojasnjuje njegovo bistvo. (Model odličnosti, EFQM, str. 9 )

Logika RADAR zagotavlja strukturiran način ocenjevanja uspešnosti delovanja organizacije. Podpira sistem ocenjevanja v okviru nagrade EFQM za odličnost in druge sheme priznavanja ali vrednotenja ter lahko pomaga voditi spremembe in obvladovati projekte izboljšanja v organizaciji, Slika 2. (Model odličnosti, EFQM, str.3)

Logika Radar in njeno poimenovanje sestavljajo začetnice angleških besed: results, approach, deployment, assessment, review.



Slika 2. Logika Radar (EFQM model 2013). Vir: Pregled modela odličnosti EFQM 2013

Organizacija odlične rezultate pri poslovanju, odjemalcih, zaposlenih in družbi za doseganje svojih odličnih rezultatov to izvajajo z odličnim vodenjem organizacije, kar velja za matriko RADAR. Skozi partnerstva, zaposlene, procese in vire, se udejanja in zastavlja politika in strategija organizacije. (Langerholc, 2016 str. 23-24)

Glavni namen modela je odličnost in preko raziskave prikazati, kako nam model pomaga pri doseganju večletnih odličnih rezultatov. Ugotoviti s kakšnimi orodji, pristopi, merili dosega rezultate na dolgi rok. S pomočjo modela organizacija oceni, kje na poti do odličnosti so in na kaj morajo biti pri svojem delovanju pozorni, kaj nadgraditi.

Osmi gradnik temeljnih načel odličnosti, govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov. Opredeljuje, da »odlične organizacije dosegaajo na svojem področju delovanja trajno izvrstne

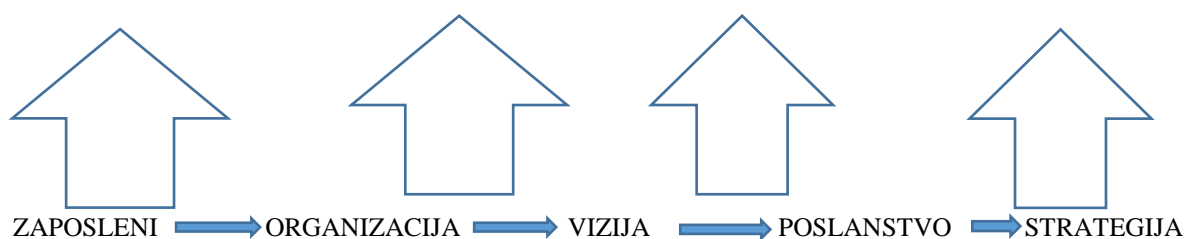
rezultate, ki izpolnjujejo tako kratkoročne kot dolgoročne potrebe vseh deležnikov » (Model odličnosti EFQM , 2013, str.8):

- *Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.*
- *Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.*
- *Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo- in kratkoročnimi prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov.*
- *Sistematično udeležujejo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami.*
- *Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.*
- *Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.*
- *Pri deležnikih dosežajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.*
- *Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.*
- *Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.*

### **3 Metoda**

Za raziskavo sem uporabila kvalitativno metodo. Raziskovala sem domačo in tujo literaturo, na temo trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Pregled je zajemal knjige, članke, magistrska dela, doktorske dizertacije ter spletnih revij Fakultete za organizacijske študije Novo mesto. Za raziskavo smo se posluževali tudi iskanje ključnih besed preko bibliografskih baz, Google učenjak, dLib, Cobbis, Google. Za temelj iskanja mi je služil nabor ključnih besed, katera so prikazana v tabeli 1. Na sliki 1 je prikazan teoretični model raziskave, kjer so vpisani ključni dejavniki, pomembni za trajnostno doseganje odličnih rezultatov.

### TRAJNO DOSEGANJE ODLIČNIH REZULATOV



Slika 3. Model raziskave.

V tabeli 1 so predstavljene ključne besede, ki so povzete iz različne literature.

Tabela 1. Ključne besede.

Ključne besede	
Ključne besede v slovenskem jeziku	Ključne besede v angleškem jeziku
Trajno doseganje izvrstnih rezultatov	Sustained achievement of excellent results
EFQM model	EFQM model
Poslovna odličnost	Business excellence
Trajnostni razvoj	Sustainable development
Kakovost	Quality
Inovativnost	Innovation
Vizija	Vision
Vrednote	Values
Poslanstvo	Mission
Zaposleni	Employess

Pri iskanju literature, ki je prikazana v tabeli 2. sem si pomagala s ključnimi besedami iz tabele 1. Literaturo sem predelala in jo uporabila pri zapisu članka.

Tabela 2. Seznam literature

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Kern, P. K. (2010)	Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije
Škafar, B. (2018)	Pri vodenju se uporabljajo različni stili vodenja. To pomeni, da vsak vodja uporablja svoj stil vodenja.
Langerholc, M. (2016)	Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM
Ivančič, L. (2015)	Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti.
Bekrić, M. (2013)	Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju- pregledni članek
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost
Jesenko, A. (2012)	Model informacijske podpore sistem vodenja kakovosti
Pohleven, J. (2012)	Sistem vodenja kakovosti in poslovna odličnost
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Bizjak, N (2021)	Analiza možnosti vpeljave modela poslovne odličnosti v organizacijo

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocene FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocenitve vzorca devetih organizacij.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena v letu 2021 po metodologiji, ki jo je razvija Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠ meter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditvev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5, kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assesment Framework).

## **4 Rezultati in razprava**

### **4.1 Raziskava gradnika Trajno doseganje izvrstnih rezultatov**

Organizacije, ki uporabljajo orodja kakovosti, so uspešnejša na trgu. Za gradnik »trajno doseganje izvrstnih rezultatov sem našla veliko literature. Veliko je povzeto in vsakdanjih praks podjetij. Ugotovitve so prikazane v tabeli 3.



Tabela 3. Izsledki raziskave

<b>Avtor</b>	<b>Izsledki raziskave</b>
Kern, P. K. (2010)	Prikaz kako sistematično vlaganje v razvoj <b>človeškega kapitala</b> vpliva na poslovno odličnost kapitala.
Miklavčič, M. & Rusjan, B. (2018)	Voditeljstvo organizacije z obvladovanje sprememb, omogoča prilagodljivost in <b>trajno rast organizacije</b> ali podjetja.
Škafer, B. (2018)	Vodja mora postati voditelj, da bo organizacija postala <b>poslovno odlična</b> . Voditeljstvo je temelj odličnosti organizacije.
Langerholc, M. (2016)	<b>Vloga vodstva</b> je temelj in ima velik vpliv na zaposlene. <b>Pomembni so vsi zaposleni</b> , potrebno je pridobiti naklonjenost zaposlenih, za trajno doseganje zastavljenih ciljev.
Ivančič, L. (2015)	Kakovost je bistvo vsake organizacije, kar vpliva na <b>trajnosti razvoj</b> . Izobraževanje je ključni dejavnik za doseganje kakovosti in trajnega razvoja.
Bekrić, M. (2013)	Zelo veliko dejavnikov vpliva na doseganje <b>dobrih rezultatov</b> , vendar vse povsod pa se ponovi isti imenovalnik in to je <b>človek</b> .
Mekiš, A. (2016)	Zavzetost zaposlenih in njihova povezava z <b>učinkovitostjo zaposlenih</b> .
Jesenko, A (2012)	Pomen informacijskih sistemov za <b>hitro izmenjavo podatkov</b> , kar je potrebno pri odločanju.
Pohleven, J. (2012)	Na dolgoročno uspešnost podjetja, bistveno vplivajo sistemi vodenja kakovosti. <b>Model odličnosti EFQM</b> je eden izmed teh informacijskih sistemov
Medic & Medic, (2021)	Model odličnosti EFQM potrjuje, da so <b>izjemni rezultati trajni</b> , v primeru, da sledimo modelu.
Bizjak, N (2021)	Predstavljen je <b>model odličnosti EFQM</b> , kateri vpliva na kakovost organizacije

V raziskavi je predstavljeno, kako vlaganje v človeški kapital vpliva na uspešnost organizacije. Spodbujanje stalnih izboljšav vpliva na odličnost organizacije. Bistvo uspešnih organizacij je ustrezno izobražen zaposleni, ki je inovativen, ustvarjalen in pripomore k skupnemu cilju. (Kern, 2010, str. 1-10)

Pri vodenju voditelji uporabljajo različne stile vodenja. Poznamo nesistemske stile vodenja, sistemske stile vodenja, vodenje s cilji. Poznamo tudi novi trend vodenjena. Vodje se morajo izogibat ukazovanju, grajanju in pretirane kontrole delavcev. Pomembno je, da si vodje ustvarijo zaupanje in tako, skupaj z zaposlenimi strmijo k skupnemu cilju. Dobri vodje morajo skrbeti za fizični, ter duševni razvoj samega sebe in vseh zaposlenih. (Škafer, 2018, str.77)

V raziskavi je predstavljeno, da je bistvo voditeljstva njegova fleksibilnost. Za organizacijo mora biti pomemben sleherni zaposleni. Pomembno je pozitivno vodenje, vsi morajo imeti

občutek, da delajo za isti cilj in v katerem je dobrodošla inovativnost. Pomemben je tudi stalni napredek pri sistemu menedžmenta. (Langerholc, 2016, str. 101)

Pomen izobraževanje in s tem kakovost podjetja je izredno pomembna pri trajnostnem razvoju organizacije. Vse življenjsko učenje pomembno vpliva na posameznika in organizacijo kot celoto. Kakovost posameznika je izredno pomembna, če želimo doseči, da je organizacija dolgoročno uspešna. (Ivančič, 2015, str. 31)

Vsak zaposleni in voditeljstvo bistveno vplivajo na odličnost poslovanja organizacije in njegovo poslovno odličnost. To je temelj, da podjetje dolgoročno posluje uspešno. (Bekrić, 2013, str. 1)

V raziskavi je osredotočenost na zavzetost zaposlenih, ki je posledica z učinkovitostjo zaposlenih in z uspešnostjo zaposlenih. Dva dejavnika, ki vplivata na zavzetost zaposlenih sta predvsem empatija in pozornost pri vodenju, nagrade in kakovost dela. (Mekiš, 2016, str.1)

Podjetja, predvsem, ki poslujejo mednarodno (globalno) potrebujejo informacijske sisteme za svoje povezave. Pri poslovanju je potrebno, da so informacije zanesljive in da sistem omogoča hitro izmenjavo. Za organizacijo je ključno, da se hitro odzivajo na spremembe na trgu. (Jesenko, 2012, str. 1)

Na uspešno poslovanje podjetja bistveno vplivajo sistemi vodenja kakovosti. Če podjetje želi ostati med vodilnimi podjetji mora nujno slediti smernicam na področju kakovosti, s tem podjetja izpolnjujejo zahteve in potrebe deležnikov, zaposlenih in družbe. Podjetja si na trgu pridobijo prednost s certificiranimi standardi sistemov vodenja kakovosti. Model odličnosti EFQM je eden od teh modelov. (Pohleven, 2011, str.7)

Trajno uspešno podjetje je posledično finančno uspešno. Za trajno doseganje rezultatov je potrebno, da podjetje sledi modelu odličnosti EFQM. (Medic & Medic, 2021, str. 70)

Model odličnosti EFQM je model, s katerim podjetja strmijo k nenehnemu napredovanju po vseh gradnikih. Odlične rezultate in ponovljive rezultate dosegajo s modelom odličnosti EFQM. Model je enostaven in pripomore, da je ocenjevanje učinkovito. (Bizjak, 2021, str. 27 - 47)

Za trajno doseganje odličnih rezultatov organizacije je predvsem zaslužen vsak posameznik v organizaciji. Nujnost organizacij je vlaganje v razvoj in počutje svojih zaposlenih. Za odličnost podjetij oz. za trajno doseganje odličnosti je hkrati tudi potrebno nenehno izboljševanje, inviranje oz. druge aktivnosti, ki pripomorejo k doseganju odličnih rezultatov.

#### **4.2 Analiza gradnika Trajno doseganje odličnih rezultatov**

V tabeli 4 je prikazan gradnik z naslovom »Trajnostjo doseganje izvrstnih rezultatov«, ki sem ga povzela po Fošmetru poslovne odličnosti. Za doseganje trajne odličnosti, so za vsako organizacijo temeljna načela nujna in potrebna. So skupni temelj in podlaga za organizacijsko

kulturo in vodstvo. Odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo višje ravni poslovanja, ki uresničujejo njihove vizije in presegajo pričakovanja vseh njihovih deležnikov.

Izbrani gradnik ima 9 podgradnikov, ki so prikazani v tabeli 5. Prikazane so povprečne ocene 9 organizacij za leto 2021.

Tabela 4. Fošmeter za temeljni gradnik model odličnosti EFQM- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

<b>Trajno doseganje izvrstnih rezultatov</b>	<b>Povprečna ocena za leto 2021</b>
1. Zbirajo potrebe in pričakovanja deležnikov kot vhodne podatke za razvoj in pregledovanje svoje strategije in podpornih politik, pri tem pa so pozorne na vsako spremembo.	<b>3,67</b>
2. Prepoznavajo in razumejo ključne rezultate, potrebne za uresničenje svojega poslanstva, ter ovrednotijo napredek glede na svojo vizijo in strateške cilje.	<b>4,17</b>
3. Določijo in uporabljajo uravnotežen nabor rezultatov za pregledovanje napredka, zagotavljajo pregled nad dolgo – in kratkoročni prednostnimi nalogami ter obvladujejo pričakovanja ključnih deležnikov	<b>4,00</b>
4. Sistematično udejanjajo in širijo strategijo in podporne politike, da bi dosegli želeni nabor rezultatov, z jasno določenimi vzročno-posledičnimi povezavami;	<b>3,83</b>
5. Postavljajo cilje na podlagi primerjav svojega delovanja z drugimi organizacijami, na podlagi svojih sedanjih in potencialne organizacijske sposobnosti ter na podlagi svojih strateških ciljev.	<b>4,22</b>
6. Ovrednotijo nabor doseženih rezultatov, da bi izboljšali uspešnost delovanja v prihodnosti in zagotovili trajne koristi vsem svojim deležnikom.	<b>4,11</b>
7. Pri deležnikih dosegajo visoko raven zaupanja z uporabo uspešnih mehanizmov za razumevanje prihodnjih scenarijev ter uspešno obvladovanje strateškega, operativnega in finančnega tveganja.	<b>4,39</b>
8. Zagotavljajo transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju relevantnim deležnikom, vključno z ustreznim organom upravljanja, v skladu z njihovimi pričakovanji.	<b>4,56</b>
9. Svojim voditeljem zagotavljajo točne in zadostne informacije v podporo pri njihovem pravočasnem odločanju.	<b>4,28</b>
<b>Skupno povprečje</b>	<b>4,14</b>

V tabeli 4 so podane ocene iz FOŠmetra in sicer za gradnik Trajnostno doseganje odličnih rezultatov. Povprečna ocena celotnega gradnika je 4,14. Kar pomeni, da je organizacija na dobri poti do odličnosti, saj glede na visoko oceno, veliko aktivnosti namenijo k doseganju boljših rezultatov.

Najnižja dosežena povprečna ocena za leto 2021 je bila podgradniku 1. Ocena je znašala 3,67. Podgradnik 1 govori o zbiranju podatkov za potrebe in pričakovanja deležnikov, kot podporne politike in strategijo za razvoj in strategijo. Organizacije ta gradnik načrtuje, izvajajo in preverjajo premalo pa vnašajo prilagoditve raznim procesom. Organizacija potrebuje aktivnosti, ki so potrebne za nenehne izboljšave in nameniti mora več pozornosti spremembam, ki se dogajajo na trgih. (Model odličnosti EFQM, 2013 str.8)

Nizko oceno in sicer 3,83 ima tudi podgradnik 4, ki predstavlja sistematično udejanjenje in širjenje strategije, podporno politiko, za namen boljših rezultatov. Na tem področju je potreben nov pristop, nove aktivnosti, ki bodo pripomogle k izboljšanju strategije oz. podporne politike.

Najboljšo oceno ima podgradnik 8 in sicer je ocenjen z oceno 4,56. Podjetje dobro odprto transparentnost pri finančnem in nefinančnem poročanju deležnikom. Organizacija to področje načrtuje, izvaja in preverja, nenehno pa strmijo k novim oblikam transparentnosti in s tem se nenehno izboljšujejo na tem področju. (Model odličnosti EFQM, 2013 str.8)

Organizacija bo morala v prihodnosti nadgraditi sistem npr. informacijski sistem, kateri omogoča zbiranje podatkov o svojih deležnikih in s tem pripomogla k izboljšanju gradnika. Več aktivnosti bo potrebno vnesti v področje oglaševanja, kar bi pripomoglo širjenju podporne strategije in podporne politiko in s tem bi pripomogli k boljšim rezultatom.

## 5 Zaključek

Skozi pregled različnih literatur in dobrih praks, raziskava potrjuje, da za trajno doseganje odličnih rezultatov za posamezno organizacijo je zelo pomembno, da ima odlično vodstvo, ki zna v raznih situacijah, ki se pojavijo na trgu odreagirati hitro, transparentno in z občutkom.

Preučevanje modela odličnosti EFQM s pregledom zadnjega gradnika, ki govori o trajnem doseganju izvrstnih rezultatov predvidimo, kako pomembno vlogo ima voditeljstvo.

Z odličnim vodenjem so organizacije nenehno usmerjene k vztrajnosti, inovativnosti, nenehnem razvoju in s tem pripomorejo k svoji odličnosti in trajnem doseganju rezultatov.

Organizacijo in njeno delovanje je potrebno gledati širše. Dodana vrednost organizacije je njen trajnosti pogled na okolje, do družbe. Organizacija mora delovati tako, da ne pušča posledic za naslednje generacije. Pogoste spremembe v poslovanju so stalnica, zato je pomembno, da se organizacija pravočasno odzove. Za doseganje odličnosti organizacije, je v veliki meri odvisen od voditeljstva. Organizacija in voditeljstvo mora imeti jasno zastavljeno vizijo, strategijo in vrednote in s tem pripomorejo k trajnem doseganju izvrstnih rezultatov.

Raziskava in ocene so omejene na en gradnik in sicer na gradnik Trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Za nadaljnjo raziskovanje odličnosti, bi bilo smiselno raziskavo razširiti še na celoten model EFQM 2013 in še bolj podrobno raziskati vsak gradnik.

V nadaljevanju bi lahko razširili raziskovanje modela EFQM 2013, saj je bil leta 2020 deležen sprememb. Kot zanimivost bi bilo dobro preučiti prednosti, razlike med modeloma EFQM 2013 in EFQM 2020 in jih implementirati v organizacijo.

## Reference

1. Bekrić, M. (2013). *Kako doseči kakovost poslovanja v podjetju-pregledni članek*. Revija za univerzalno odličnost. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. <Pridobljeno na [https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo\\_2013\\_02\\_bekric\\_merima.pdf](https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2013_02_bekric_merima.pdf)
2. Bizjak, N. (2021). *Analiza možnosti vpeljave modela poslovne odličnosti v organizacijo*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=79914>
3. Cimermančič, N. (2017). *Analiza vrednot v organizaciji*. Revija za ekonomske in poslovne vede, 4(1), 89-105. Pridobljeno na [https://fei.uni-nm.si/uploads/\\_custom/revija\\_eb/vol4n](https://fei.uni-nm.si/uploads/_custom/revija_eb/vol4n)
4. Fakulteta za organizacijske študije. (2021, 5. december). Fošmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
5. Furtuna M. (2013). *Kaj je vizija podjetja?* Prodobljeno na <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kaj-je-vizija-podjetja>
6. Hrovat, S. (2008). *Vodenje in uspešnost podjetij*. (Diplomsko delo). Kranj: B & B, Višja strokovna šola.
7. Ivančič, L. (2015). Trajnostni razvoj, izobraževalni management kakovosti. Zbornik 12. festivala raziskovanja ekonomije in managementa Koper. Pridobljeno na <http://www.fmkp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-185-4/prispev>
8. Jesenko, A. (2012). *Model informacijske podpore sistemu vodenja kakovosti*. FOV-Fakulteta za organizacijske študije. Magistersko delo. Pridobljeno 4.12.2021 s <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=22254>
9. Kern, P. K. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. (Doktorska dizertacija). Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=14637>
10. Langerholc, M. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistersko delo. Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/Dokument.php?id=95298>
11. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, (2013). Model odličnosti EFQM 2013. Slovenski prevod brošure "EFQM Excellent model 2013". Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
12. Miladinović, D. (2014). *Poznavanje poslanstva, vizije in vrednot organizacije kot dobra podlaga za doseganje njene uspešnosti. Mednarodno inovativno poslovanje. Journal of Innovative Business and Management*, 6(1-2). Pridobljeno na [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:zU2sIUF29V4J:scholar.google.com/&hl=sl&as\\_sdt=0,5&scioq=vizija+organizacije](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:zU2sIUF29V4J:scholar.google.com/&hl=sl&as_sdt=0,5&scioq=vizija+organizacije)
13. Musek L. K. & Lešnik M. P. (2014). *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?* Pridobljeno na [https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_kaj\\_je\\_poslanstvo\\_vrednote\\_vizija.html](https://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html)
14. Miklavčič, M. (2016). *Analiza učinkov uporabe modela odličnosti EFQM*. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Pridobljeno na <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/miklavcic2280-B.pdf>
15. Mekiš, A. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistersko delo. FOV- Fakulteta za organizacijske vede. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=59488>
16. Pohleven, J. (2011). *Sistem vodenja kakovosti in poslovna odličnost*. Magistersko delo. Univerza Mariboru. Ekonomska – poslovna fakulteta. Pridobljeno na <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=19652>

17. Slovenska kakovost (2021). *Model odličnosti EFQM*. Pridobljeno na <http://slovenska-kakovost.si/storitve/efqm/>
18. Škafar, B. (2018). *Voditeljstvo in njegov pomen za doseganje poslovne odličnosti organizacije*. Pomurska obzorja. Pridobljeno na [http://www.layout.si/pomurska-obzorja/pomurska\\_obzorja\\_st10/mobile/index.html#p=1](http://www.layout.si/pomurska-obzorja/pomurska_obzorja_st10/mobile/index.html#p=1)

\*\*\*

**Simona Pavlin Repovž**, po poklicu je diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Zaposlena je v farmacevtskem podjetju in opravlja delo tehnologa. Opravlja delo, ki zahteva veliko strokovnega znanja na področju tehnologij, tekom svojega dela se tudi velikokrat sreča z vlogo vodenja.

\*\*\*

## **Abstract:** **Excellence and Lasting Achievement of Excellent Results**

**Research Question (RQ):** How do organizations achieve excellent results on an ongoing basis?

**Purpose:** The purpose is to find out with what approach in the organization they achieve the permanent achievement of excellent results. What methods and approaches do they use for this.

**Method:** A qualitative method was used for analysis. Review of literature from various Internet titles, articles, brochures, master's theses.

**Results:** In order to achieve permanently excellent results, it is necessary to include all employees, as well as all factors according to the EFQM model.

**Organization:** The leadership of the organization and the related vision, values and strategy are especially important for the lasting achievement of lasting excellent results.

**Society:** An organization that permanently achieves excellent results must ensure that its operations do not harm the environment through their operations and are sustainable.

**Originality:** Organizations follow the EFQM model, using the Radar tool to analyze data.

**Limitations/Future Research:** The research could be extended to other building blocks and described for our organization.

**Keywords:** excellent results, EFQM excellence model, EFQM model, clients, RADAR tool, mission, sustainability, leadership, vision, values, employees .

Copyright (c) Simona PAVLIN REPOVŽ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.