

UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI GLEDE NA SPREMEMBE NA TRGU

Kandidat: Leon Sužnik

Vrsta študija: študent izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: Tanja Verhovnik, univ. dipl. ekon.

Mentor v podjetju: Nada Peserl

Lektor: Milena Žuran

Maribor, 2022

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Leon Sužnik, sem avtor diplomskega dela z naslovom Uvajanje sprememb v organizaciji glede na spremembe na trgu, ki sem ga napisal pod mentorstvom Tanje Verhovnik.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, oktober 2022

Podpis študenta:

ZAHVALA

Na začetku bi se želel zahvaliti mentorici gospe Tanji Verhovnik, univ. dipl. ekon., ki me je vodila in s svojim znanjem usmerjala, da je to diplomsko delo nastalo. Zahvalil bi se tudi vsem predavateljem in predavateljicam na Višji strokovni šoli Academia za pridobljeno znanje. Hvala tudi mentorjem in vsem, ki so sodelovali in mi dali povratne informacije za pisanje naloge. Na koncu pa se še moram zahvaliti ravnateljici Višje strokovne šole Academia mag. Vidi Perko in gospodu Marjanu Fridauerju, ki sta predstavila potek diplomiranja in priskočila na pomoč, kadar je prišlo do nevšečnosti.

Vsem se iskreno zahvaljujem.

POVZETEK

V diplomski nalogi z naslovom "Uvajanje sprememb v organizaciji glede na spremembe na trgu" vam bom predstavil analize in ugotovitve na zadano temo. V uvodu bodo predstavljeni: področje dela, namen in cilj pisanja diplomske naloge na zastavljeno temo, s katerimi omejitvami se bom srečeval pri pisanju naloge ter kakšne raziskovalne metode bodo uporabljene za doseg ugotovitev.

Sledil bo krajši teoretičen del. V njem bo predstavljeno izhodišče za pisanje diplomskega dela. Predstavljeni bodo ključni pomeni organizacije, vrste organizacij in cilji ter nameni. V naslednjem podpoglavju bo predstavljeno uvajanje in obvladovanje sprememb v organizaciji, in s kakšnimi spremembami se podjetja srečujejo med poslovanjem. Sledila bo kratka predstavitev trga, kaj ta predstavlja ter kakšen je njegov vpliv na organizacijo. Opis konkurence bo prikazal, kako v teoriji podjetja sodelujejo oziroma so si v breme ob izdelovanju ali ponudbi enakih dobrin. Za konec se bom dotaknil tudi teme, ki je bila naš vsakdan, in sicer epidemije virusa Covid-19, ki je pripomogel k hitrim odločitvam in uvedbi novih sprememb v organizacijah.

Jedrni del diplomske naloge bo prikazoval raziskave o izbrani temi. Predstavljene bodo analize pridobljenih anket s strani izbranih oseb. Za začetek bo predstavljeno raziskano podjetje, tako dobimo vizijo oblike organizacije. Sledi analiza trga od želja potrošnikov do sprememb v konkurenci in spremembe poslovanja zaradi nepričakovanih dogodkov. Predstavljeno bo: kako podjetje uspešno oziroma neuspešno uvaja spremembe v organizacijo in ali je sposobno odreagirati ob nenadnih spremembah. Prišli bomo do zaključka, zakaj organizacije morajo uvajati spremembe in ali te vplivajo na zaposlene.

Svoje mnenje bodo predstavili zaposleni in potrošniki, tako bomo videli ali se mnenja med seboj poistovetijo ali ne. Predstavljen bo intervju z osebo, ki ima v izbranem podjetju največ izkušenj, ti odgovori nam bodo predstavili, kako neko podjetje sprejema odločitve ob nastanku sprememb.

V zaključnem delu bo predstavljeno mnenje iz raziskav sprememb v organizaciji in vpliv. Prišli bomo do ugotovitve, ali je dosedanje razmišljanje na našo temo pravilno.

Ključne besede: *organizacija, trg, spremembe, uspešnost, uvajanj*

ABSTRACT

INTRODUCING CHANGES TO THE ORGANIZATION IN RESPONSE TO MARKET CHANGES

In my thesis with entitled: Introducing changes to the organization in response to market changes I will present to you analyses and conclusions on the topic. In the introduction there will be presented: the field of work, what is the purpose and aim of writing a thesis on the topic, what constraints I will face in writing the thesis, and what research methods will be used to reach the findings.

This will be followed by a short theoretical part. It will provide a starting point for writing my thesis. In the thesis the key meanings of the organization will be presented, as well as the objectives and purposes. The next subsection will look at how changes are introduced and managed in an organization, as well as what changes companies face in the course of their business. This will be followed by a brief presentation of what the market is and its impact on the organization. The description of competition will show how, in theory, firms cooperate or are at a disadvantage when producing or offering the same goods. Finally I, will also touch on a topic that has been a part of our daily lives, namely the epidemic of the Covid-19 virus which has helped to bring rapid decisions and new changes in organizations.

The core part of the thesis will present research on the chosen topic. Analyses of the surveys obtained from selected persons will be presented. To begin with, a researched company will be presented, so that we can get a vision of the shape of an organization. Market analysis follows, from consumer preferences to changes in competition, as well as changes to business from unexpected events. It will show how the company is or is not successfully introducing changes into the organization and whether it is ready to react to sudden changes. We will conclude why organizations need to make changes and whether they have an impact on employees. Employees as well as consumers will have their say, so we will see whether or not the opinions identify with each other and how to overcome this resistance. An interview with the person with the most experience in the selected company will be presented these answers will give us an idea of how a company makes decisions when changes occur.

The final part will present the findings from research on organizational changes and its impacts. We will see whether the thinking so far on our topic is correct.

Keywords: *organization, market, change, performance, implementation.*

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD.....	1
1.1	OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA.....	1
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE.....	1
1.2.1	CILJI TEORETIČNEGA DELA.....	2
1.2.2	CILJI EMPIRIČNEGA (praktičnega dela).....	2
1.2.3	ZASTAVLJENE HIPOTEZE	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE.....	3
2.	TEORETIČNI DEL	4
2.1	OPREDELITEV ORGANIZACIJE	4
2.1	Podjetje kot organizacija	4
2.2	Vrste organizacij	5
2.2	Zakaj so spremembe v organizacijah potrebne.....	5
2.2	TRG IN KONKURENCA.....	6
2.3.1	Spremembe, ki jih je povzročil covid-19 za poslovanje organizacij	10
2.3	PREGLED IN UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI.....	11
2.3.1	Opis vrst sprememb	11
2.3.2	Načini in metode uvajanja sprememb	12
2.3.3	Odpor in ovire pri uvajanju sprememb	13
2.3.4	Uspešno uvajanje sprememb	14
2.4	PREDSTAVITEV RAZISKOVANEGA PODJETJA MERCATOR d.d. TER POŠTE d.o.o.	14
3.	RAZISKOVALNI DEL	18
3.1	INTERVJU	18
3.1.1	Izvedba intervjujev	18
3.1.2	Ugotovitve	21
3.2	ANKETA ZAPOSLENI.....	22
3.2.1	Vprašanja in odgovori	22
3.2.2	Ugotovitve ankete	27
3.3	ANKETA POTROŠNIKI.....	28
3.3.1	Vprašanja in odgovori	28
3.3.2	Ugotovitve ankete	34

4	SKLEP	35
5	VIRI	39
6	PRILOGE.....	40

KAZALO TABEL

Tabela I., Ali je potrebno uvajati spremembe v organizaciji?.....	22
Tabela II., Ali uvajanje sprememb neposredno vpliva na vaše delo?	23
Tabela III., Menite, da spremembe bolj občutno vplivajo na zaposlene, ki so dlje časa v organizaciji?	24
Tabela IV., Ali imate vpliv na uvajanje sprememb v vašo organizacijo?	24
Tabela V., Menite, da so spremembe izrazitejše v večjih ali manjših organizacijah?	25
Tabela VI., Ali ste kdaj izrazili upor proti uvedbi novih sprememb v organizacijo?	26
Tabela VI., Ali ste kdaj izrazili upor proti uvedbi novih sprememb v organizacijo?	26
Tabela VII., Menite, da potrošniki občutijo spremembe v organizaciji?	26
Tabela VIII., Ali vas nadrejeni vprašajo glede vašega mnenja do novih sprememb?.....	27
Tabela VIII., Ali vas nadrejeni vprašajo glede vašega mišljenja do novih sprememb?.....	27
Tabela IX., Ali vas moti, da se podjetja neprestano spreminjajo?	28
Tabela X., Ali menite, da je za spremembe v organizaciji v veliki večini odgovorna konkurenca?.....	29
Tabela XI., Ali vas neprestane spremembe v organizaciji motijo?	30
Tabela XII., Menite, da bi se organizacije morale glede sprememb predčasno posvetovati tudi s potrošniki oz. njihovimi odjemalci?	30
Tabela XIII., Kadar bi se organizacije posvetovalle s potrošniki in bi ti nasveti predstavljali strošek, menite, da bi nasvete tudi upoštevale ali ne?	31
Tabela XIV., Ali vi kot potrošnik sledite vsem spremembam na trgu?	31
Tabela XV., Menite, da bi morala javnost biti seznanjena s spremembami, ki se zgodijo v neki organizaciji?	32
Tabela XVI., Ali menite, da organizacije namenoma spreminjajo podjetja, da lahko tako pretentajo potrošnike in s tem pridobijo večji dobiček?.....	33
Tabela XVII., Menite, da so spremembe bolj občutne v večjih ali manjših organizacijah?	33

KAZALO SLIK

1. Slika: Sodelovanje v organizaciji	6
2. Slika: Analiza trga	7
3 Slika: Analiza konkurence	8
4. Slika: Čas za spremembe	11

1. UVOD

1.1 OPIS PODROČJA IN OPREDELITEV PROBLEMA

Pregled in uvajanje sprememb v organizacijo glede na spremembe na trgu je tema, kateri se mora v sodobnem času dati večji pomen. Zaradi vse večjega in odprtega mednarodnega trga je na slednjem tudi vse več konkurence, ki ima velik vpliv na naše podjetje tako glede ponudbe izdelkov in njihove cene. Konkurenca pa ni osamljen pobudnik sprememb v našem podjetju, velik vpliv na uvajanje sprememb imajo tudi sami potrošniki in njihove želje oziroma potrebe, ki se skozi čas neprestano spreminjajo in težijo k novim inovacijam oziroma izdelkom. Nepredvidene situacije v novejši dobi, ki imajo velik vpliv na poslovanje organizacij, so postale tudi izredne razmere v političnem in ekonomskem smislu. Tukaj govorimo o pandemiji novega koronavirusa in vojne v Ukrajini, ki imata velik vpliv na trg, s tem pa tudi na same organizacije in njihovo poslovanje. Vidimo lahko, da je veliko včasih znanih podjetij prenehalo poslovati ravno zaradi nesledenja spremembam na trgu. Za pisanje te naloge sem se odločil, da raziščem kakšne metode in odločitve je neko podjetje sprejelo, da je ohranilo vez s potrošniki, se oddaljilo od konkurence in sprejelo nove sodobne prijeme. Prav tako me zanima, kakšno je mnenje samih potrošnikov in ali so ti sprejeli te nove spremembe.

1.2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE

Razlog za izbiro te teme je v prvi vrsti moje zanimanje za področje analize organizacije in njenega trga. Ker sem v preteklosti že delal v večjih organizacijah in sem pridobil že nekaj znanja o tovrstnih temah, želim s to diplomsko nalogo to znanje še nadgraditi.

Naloga bo zajemala podatke zaposlenih iz podjetja Mercator d.d., kjer sem bil tudi sam zaposlen in katerega dobro poznam. Za primerjavo bo intervju narejen tudi v podjetju Pošta Slovenije d.o.o., kjer sem opravljal prakso in so zaposleni izkazali interes za sodelovanje, podatki pa bodo lažje primerljivi.

V nalogi želim pridobiti konkretne odgovore od potrošnikov in zaposlenih ter vodij organizacij ter zavreči ali potrditi dosedanje mnenje. Predstaviti vam želim vpliv sprememb na trgu v sami organizaciji, kako neka organizacija sledi novostim na trgu in kakšne metode uporabi, da so tudi te dobro vpete v samo organizacijo. Kako te spremembe občutijo zaposleni in potrošniki in kakšno je njihovo osebno mnenje glede teh. Ali ima konkurenca negativen ali

pozitiven vpliv na podjetje in ali so si podjetja glede sprememb v pomoč ali je to kamen spotike.

1.2.1 CILJI TEORETIČNEGA DELA

Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu se dotaknem teoretičnega izhodišča, kjer bo predstavljena tema same diplomske naloge. Na začetku vam bom na kratko predstavil osnove organizacije in trga. Sledi pa ji krovna tema naloge, in sicer osnovne oblike sprememb na trgu in njihova uporaba v podjetju.

1.2.2 CILJI EMPIRIČNEGA (praktičnega dela)

Po predstavitvi osnovnih pojmov v teoriji sledi prikaz praktičnega dela naloge. Večinoma, še posebej, ko govorimo iz ekonomskega vidika, organizacije ne sledijo teoretičnim pravilom poslovanja, tako da bom s to nalogo prikazal, ali moje trditve držijo ali ne. Predstavljeni bodo odgovori na vprašanja v zvezi s spremembami v organizaciji, razlaga ter kritična ocena. Pridobljeno bo tudi mišljenje splošne populacije, kako oni vidijo situacijo. Na koncu bo podan sklep z ugotovitvami raziskav, ko bodo vsi rezultati pridobljeni in tako potrjene ali zavržene hipoteze.

1.2.3 ZASTAVLJENE HIPOTEZE

- **H1:** Spremembe v organizaciji so bolj občutene pri zaposlenih, ki so v podjetju že dalj časa.
- **H2:** V večjih organizacijah so zaposleni pogosteje izpostavljeni spremembam.
- **H3:** Na spremembe v organizaciji zaposleni nimajo večjega vpliva.
- **H4:** Trg se prilagaja podjetju.
- **H5:** Potrošniki so vedno zadovoljni s spremembami v podjetju.
- **H6:** Konkurenčna podjetja so si med seboj v pomoč pri uvajanju sprememb v organizacijah.
- **H7:** Trženje je najboljša vez med potrošniki in podjetjem ob uvajanju sprememb.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Izbrana tema je kompleksna in zato je za dobre rezultate potrebno veliko število sodelujočih tako zaposlenih kakor anonimnih posameznikov, ki niso v poslovnem procesu organizacije.

Pričakujem dober odziv od anonimnih oseb, ki niso vpete v poslovni proces, na drugi strani pa manjše sodelovanje od zaposlenih v organizaciji. Sem mnenja, da nekateri sodelujoči ne bodo hoteli sodelovati zaradi strahu pred vodstvom podjetja, saj bodo vprašanja naravnana kritično do organizacij in bo potrebno njihovo mnenje. Pričakujem tudi bolj ohlapne odgovore v intervjuju z osebo iz organizacije zaradi poslovnih tajnosti, katere odgovore bi lahko zlorabila konkurenca omenjenega podjetja. Raziskava bo potekala med delovnim časom zaposlenih, zato se lahko pričakuje zamik pri pridobitvi vseh odgovorov.

1.4 UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE

- Metoda deskripcije (postopek opisovanja dejstev in procesov v ekonomiji)
- Komparativna metoda (postopek primerjanja enakih ali podobnih dejstev)
- Metoda kompilacije (povzemanje stališč in citatov drugih avtorjev)

Za nalogo bosta uporabljeni dve metodi raziskovanja, in sicer anonimni vprašalniki oziroma metoda kompilacije (tako bodo lahko ljudje kar se da izrazili svoje mnenje) in intervju ali komparativna metoda, saj bom primerjal podobna dejstva od dveh različnih oseb. Ti osebi podjetje najboljše poznata in sta seznanjeni s spremembami v podjetju. Osebi bosta iz dveh različnih podjetji tako, da se bodo lahko odgovori primerjali in dosledneje analizirali. Obe osebi bosta kontrolorja tako, da bosta imeli enako delovno izkušnjo. Predvideno število anketiranih je 25 oseb tako iz organizacije kakor izven nje. Metoda deskripcije se bo uporabila predvsem v teoretičnem delu. Tukaj bom navedel dejstva o zadani temi.

V pomoč pri pisanju te diplomske naloge mi bo literatura pridobljena s strani knjižnice Ivana Potrča Ptuj in literatura, predana na predavanjih na Višji šoli Academia Maribor, ta literatura bo zapisana na koncu naloge med viri.

2. TEORETIČNI DEL

2.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJE

2.1 Podjetje kot organizacija

V nalogi vam bom predstavil organizacijo iz vidika podjetja. Pojem organizacija predstavlja skupino ljudi pod okriljem poljubnega podjetja, ki stremijo k enakim ciljem. Podjetje zastavi določen cilj, h kateremu stremi, nato sledi proces, kako ta cilj doseči. Organizacije so se oblikovale z namenom, saj en posameznik ni mogel doseči cilja. Tako so se oblikovale skupine podobno mislečih ljudi, ki s pomočjo medsebojne komunikacije in odnosov oblikujejo proces dela in s tem dosežejo zastavljene rezultate. Vsaka organizacija si določi tudi vizijo in strategijo podjetja. Z vizijo podjetje naredi okvirno sliko podjetja v prihodnosti, npr. kje želijo biti čez 5 let. Strategije so pot do zastavljenih ciljev. Poleg analize trga, analize podjetja in določitve ciljev vključujejo tudi načrt, kakšna orodja bo organizacija uporabila za doseganje svojih ciljev. Zaposleni se morajo z vizijo in strategijo povezati, da imajo nekakšno oporo za sodelovanje in povezavo z organizacijo. V vsaki organizaciji je torej večje število sodelujočih, ki imajo svojo vlogo oziroma so za določeno opravilo izurjeni, da neko podjetje dobro opravlja proces za doseg ciljev. Ti osebki so tako razvrščeni po opravilih, za katere so zadolženi v podjetju. Vsaka organizacija ima tako glavnega menedžerja, vodje, oddelkovodje ter ostale zaposlene. Za dobro poslovanje so ključnega pomena vodje in menedžerji, ki morajo imeti zadostno znanje o komunikaciji, poslovanju ter koordinaciji, ter tako voditi zaposlene skozi procese. Organizacije ne smejo stremeti samo k cilju po doseganju dobička, ključnega pomena je tudi stanje podjetja skozi vse delovne dni v letu in v prihodnje. Podjetje se mora razvijati in stremeti k novim podvigom, kot so širitve na nove trge ali uvajanje novih izdelkov. Ob cilju, da morajo biti konkurenčni na trgu, se vsekakor ne sme pozabiti tudi na zaposlene. Organizacija mora poskrbeti za razvoj in ohranitev kadra, da ta ne stagnira in se prepusti obupu.

2.2 Vrste organizacij

»Organiziranje lahko porazdelimo na različne načine v različnih časovnih obdobjih ter na različnih področjih.« (Grintal, 2011) str. 7. Tako na primer poznamo organizacije glede na njihovo poslanstvo in cilje, kot so društva, združenja, gospodarske organizacije... Podjetja glede na število članov v organizaciji delimo na velika, srednja, majhna in mikro podjetja. Organizacije lahko delimo tudi glede na notranjo strukturo, kakor so formalne in neformalne in podobno.

2.2 Zakaj so spremembe v organizacijah potrebne

Obstajajo tako imenovani »sprožilci« sprememb v organizaciji. Tako navajamo notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na uvajanje sprememb v organizacijah. (Okland & Tanner, 2007) str. 4.

Tako zunanji dejavniki nastanejo izven podjetja in se na njih podjetje ne more v naprej pripraviti oziroma nima vpliva. Ti so: delničarji, konkurenca, regulatorne zahteve, zahteve potrošnikov, zahteve delničarjev. Na notranje dejavnike pa imajo podjetja neprestani vpogled in jih lahko neprestano izboljšujejo. Ti so: izboljšave v tehnologiji in proizvodnih procesih ter potrebe po izboljšavah izdelkov in storitev.

Vsaka organizacija, ki želi biti uspešna, mora slediti tem dejavnikom in jih pravočasno analizirati, sploh, kadar govorimo o zunanjih dejavnikih, katere bomo tudi obravnavali v praktičnem delu naloge. Notranji dejavniki, kakor že poimenovanje pove, prihajajo iz notranjosti podjetja, torej lahko organizacija tem dejavnikom sledi in se z njimi tudi spreminja notranjost organizacije. Zaradi teh sprememb lahko govorimo tudi o življenjskem ciklusu podjetja. Vsaka organizacija ob nastanku doživi začetno rast. Zaradi vstopa na nove trge tej rasti sledi funkcionalna faza oziroma učvrstitev na trgu. Če podjetje na tej točki ne sledi spremembam, lahko podjetje doživi počasno odmiranje in s tem propad. Z uvajanjem sprememb v času funkcionalne faze (tj. pravočasno) lahko organizacija doživi oživitev in s tem ponovno rast podjetja.

»Učinkovitost in uspešnost podjetja sta povezani z besedama učinek in uspeh« (Ivanko, 1999) str. 7. Ta misel nam pove, da mora vsaka uspešna organizacija imeti organiziran proces dela,

da pride do uspeha. Vsaka organizacija, ki ima svoje delovanje organizirano, lahko pride do svojega cilja. Notranji dejavniki, kot so organizacija dela ter kontrola storitev oziroma izdelkov, morajo biti vedno pod nadzorom. Na uspešnost podjetja vpliva hitro nadziranje notranjih ter zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo.



1. Slika: Sodelovanje v organizaciji

Vir slike: (www.pexels.com)

2.2 TRG IN KONKURENCA

Trg opredelimo kot stik med prodajalci in kupci, pri katerem se odloča o prodani oziroma kupljeni količini določenega blaga oziroma ceni. (Prašnikar, Domadenik, & Koman, 2005) str. 46.

Trg lahko delimo na več vrst, na primer na trg kapitala, dobrin, delovne sile in podobno. Pomen trga je za organizacijo ključnega pomena, saj se preko njega zgodi menjava blaga za denar. Na trgu se tudi naše proizvedeno blago promovira. Na trgu se torej lahko potrošnik odloči, katero blago bo zamenjal za svoj denar. Ko govorimo glede organizacije govorimo o tržnem povpraševanju, saj se za naše izdelke zanima večje število ljudi. Povpraševanje po izdelkih na trgu se vedno spreminja in na to vpliva več dejavnikov od cene dobrin, dohodka

potrošnikov, cene substitutnega izdelka, potreb potrošnikov ter same kakovosti izdelka oziroma storitve. Poznamo pa tudi povpraševanje zaradi nakupnih navad, običajev in želja potrošnikov. Povpraševanje na trgu je v veliki meri odvisno od cene izdelkov. Kadar se ta poveča, se povpraševanje po tem izdelku zmanjša in se potrošnik raje odloči za substitutno dobrino. Kadar se cena izdelka poveča in se potrošnja ne spremeni oziroma ni večje spremembe, govorimo o neelastičnem povpraševanju, kadar pa se cena poveča in se s tem zmanjša povpraševanje po izdelku, pa govorimo o elastičnem povpraševanju. Za dobre poslovne rezultate mora organizacija vedno slediti stanju na trgu in njegovemu povpraševanju.



2. Slika: Analiza trga

Vir slike: (www.pexels.com)

»Osnovni namen tržne učinkovitosti je ta, da cene sredstev odražajo vse pomembne informacije, te pa so na voljo vsem udeležencem na trgu.« (Arshadi & Karels, 1997) str. 237. Udeleženci so tako seznanjeni in imajo redni dostop do zneska oziroma cene določenega izdelka ali storitve. S temi informacijami potrošniki lažje določijo svoje izbrane izdelke. Kadar je ta namen dosežen, lahko dosežemo vse pomembne informacije glavnih vrednot. V tem primeru so kot vrednote mišljene želje in potrebe potrošnikov. Namen teh glavnih vrednot odraža, da so le-te med seboj povezane z vsakim sredstvom. Tržna cena je dokaz, kako so te vrednote med seboj povezane.

Napredovanje tehnologije ter globalizacija ekonomije sledi racionalni in do neke mere znani poti do evolucije finančnih trgov ter instrumentov. Prihodnje regulatorne reforme je zelo težko predvidevati. Regulatorne reforme so prav tako odvisne od političnih prijemov vsake posamezne države.

Konkurenca je na kratko podjetje, ki prodaja oziroma izdeluje enake ali podobne izdelke. Da govorimo o konkurenci, moramo vedeti, kakšno je število kupcev in prodajalcev na nekem določenem trgu, prav tako je odvisno tudi, kakšen je vstop na določen trg glede dostopnosti. Poznamo več vrst konkurenc, med najizrazitejšimi so:

- popolna konkurenca, kadar je na trgu veliko število kupcev in prodajalcev;
- oligopol, kadar je na trgu veliko število kupcev in malo število prodajalcev in
- monopol (ta oblika je v praksi zelo redka), kadar je na trgu en prodajalec in veliko kupcev.



3 Slika: Analiza konkurence

Vir slike: (www.pexels.com)

V sodobnem času se je trg zelo liberaliziral ter tako postal dostopnejši in bolj mednaroden. S tem pojavom se je na trgu seveda pojavilo veliko konkurence. Podjetja morajo zato te grožnje analizirati ter sprejeti ukrepe za odmik od konkurenčnih podjetij.

»Podjetja morajo voditi svoje strategije in operacije« (Kotler, Fahey, & Jatusripitak, 1992) str. 261, če želijo konkurirati s svojimi izdelki na trgu. Da lahko podjetje konkurira na zastavljenih trgih, mora imeti določene tržne strategije in zastavljene kampanje marketinga. Vsekakor je lažje izkoristiti trenutne ugodnosti, kakor pa se pripraviti na težave v prihodnje. Cilji strategij so vsekakor, da organizacija ostane konkurenčna na trgu. Edini način za zmago podjetja na tržišču je ohranjati konkurenčnost izdelka oziroma storitve. Kadar se zgodi, da podjetje ne more ohranjati konkurenčnosti in izbirati novih strategij, lahko zaostane za svojimi konkurenti, kar pa lahko vodi v počasno propadanje podjetja.

»Strategija ni nikoli abstraktna, njen namen je pridobiti kupce in kot takšna mora vsebovati konkurenčne prednosti« (Kotler, Fahey, & Jatusripitak, 1992) str. 267. Kotler nas tukaj opozarja, da so najnevarnejši konkurenti prav tisti, ki so prikriti oziroma prihajajo na trg na novo. Ti novi konkurenti so lahko za organizacijo nevarni že v kratkem času, saj na trgu predstavljajo novost in potrošniki v veliki večini primerov želijo poizkusiti novosti na trgu. Torej organizacija bi morala svoje raziskave konkurence usmeriti tudi k novim manj znanim podjetjem, kakor pa nenehno spremljati velike organizacije, ki so že stalni konkurenti naši organizaciji.

Potrošniki so tisti, ki odločajo, katera organizacija je zanje na trgu najboljša. Podjetja ne smejo zanemarjati svojih potrošnikov in morajo narediti raziskave svojih ciljnih skupin, ki jim želijo ponuditi svojo storitev ali izdelek. Po drugi strani pa se organizacija ne sme preveč podrediti volji svojih potrošnikov, saj lahko tako postane posnemovalec namesto vodilni konkurent na trgu. Vedno se mora najti sredinska izbira, kjer sta obe strani zadovoljni.

V zadnjih letih je zaznati proces strateške prenove predvsem v velikih organizacijah. Proces strateške prenove tako predstavlja, kako organizacije spet želijo tekmovati med seboj in si priboriti zelen tržni delež. Potrošniki so postali ključen dejavnik, ki odloča o uspehu podjetja, zato so organizacije začele s spremembami v strukturi, načinu ter kulturi poslovanja, da bi zadržale konkurenčnost na trgu. Rezultati teh novih strateških prenov še ne bodo nekaj časa vidni, vendar se zaznava, da so večje organizacije začele zaustavljati vpliv manjših novih organizacij.

2.3.1 Spremembe, ki jih je povzročil covid-19 za poslovanje organizacij

Za leto 2019 je po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije zaznati za dve odstotni točki zvišanja kazalnikov zaupanja potrošnikov na mesečni ravni. Vendar ko pogledamo na letni ravni, so ti bolj pesimistični in se zazna znižanje za dve odstotni točki. Statistični urad Republike Slovenije je navedel, da so se kazalniki zaupanja v novembru leta 2021 izboljšali za 3 odstotne točke, od dolgoletnega povprečja pa se je ta znižal za 3 odstotne točke. Za leto 2021 se je med potrošniki najbolj krepilo mnenje glede podražitev. Kazalnik gibanja cen se zvišuje že od januarja 2021, v decembru pa je dosegel najvišjo vrednost od oktobra leta 2008. Zaupanje potrošnikov v decembru 2021 je bilo višje za 6 odstotnih točk, višje pa je bilo tudi za 2 odstotni točki od povprečja preteklega leta. (Jevnikar, 2021)

Iz poročila Urada RS za makroekonomske analize in razvoj lahko vidimo, da je epidemija najhujše prizadela samostojne podjetnike ter storitveni sektor. Padec gospodarske rasti je bil leta 2020 manjši kakor leta 2009 (finančna kriza). Leto 2009 je zaradi zamikov vplivalo na povečano število stečajev in izbrisov iz Poslovnih registrov, predvsem samostojnih podjetnikov. Leta 2020 pa zaradi uvedbe ukrepov teh dogodkov ni bilo zaznati. Zaradi ciljno usmerjenih intervencijskih ukrepov države, ki so na področju plačilne sposobnosti pripomogli k temu, da se insolventnost poslovnih subjektov ni poslabšala. Del gospodarstva, ki mu bo obseg poslovanja toliko upadel, da s pomočjo finančnih pomoči ne bo mogel nadaljevati s poslovanjem, bo moral poiskati drugačne rešitve. Med te rešitve štejemo prestrukturiranje tudi preko prisilnih poravnjav z odpisi dela obveznosti, ki jih podjetnik ne bo zmožl povrniti. OECD navaja tudi, da lahko izjemna razsežnost krize in višje stopnje negotovosti podjetji, s katerimi se še spopadajo, otežili razlikovanje med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami. (Branka, 2021)

Da so podjetja obvarovala svoje poslovanje pred propadom, so se odločila za spremembe. Te spremembe so bile različne glede na vrsto poslovanja vsakega podjetja. Tako je storitveni sektor moral sprejeti bolj drastične ukrepe kakor proizvodni. V trgovinskem poslovanju so edino živilske trgovine nekako poslovale z manjšimi spremembami. Živilske trgovine so sprejele le spremembe v odpiralnem času. Gostinski sektor je sprejel bolj stroge ukrepe, ta je spremenil celotno poslovanje in se podal na prodajo preko spleta oziroma delo brez neposrednega ali zelo majhnega direktnega stika s strankami. V podjetjih, kjer je bilo to mogoče, so zaposlene napotili na delo od doma ali začasno na borzo. To je le nekaj od sprememb, ki so jih podjetja morala sprejeti v tej zdravstveni krizi. Nekatera podjetja so s

pomočjo teh sprememb obvarovala svoja podjetja pred propadom. Nekatera podjetja, sploh katera so na trgu na novo in si teh ukrepov niso mogla zagotoviti zaradi prevelikih stroškov, pa so morala svoje organizacije zapreti.

2.3 PREGLED IN UVAJANJE SPREMEMB V ORGANIZACIJI



4. Slika: Čas za spremembe

Vir slike: (www.pexels.com)

2.3.1 Opis vrst sprememb

V diplomski nalogi vam bom predstavil zunanje dejavnike, ki vplivajo na organizacijo, natančneje, kako vpliva trg na podjetje. Med te glavne dejavnike štejemo:

- zahteve kupcev,
- zahteve vlade (politika države),
- regulatorne zahteve,
- konkurenca na trgu.

Med ostale dejavnike še štejemo:

- Institucionalne; to so razni zakoni, ekonomija ter gospodarski sistem države. Tem dejavnikom se podjetja le prilagajajo, saj nimajo večjega vpliva na njih.
- Vrednote; zaradi vse večje globalizacije so se uveljavile nove družbene vrednote in sama kultura v podjetju.
- Razvoj znanosti in tehnologije; podjetja, zaradi novih znanstvenih inovacij in digitalizacije, morajo reorganizirati in posodobiti svojo delovanje za pridobivanje konkurenčnosti.

O spremembah na trgu pa govorimo na področju nabave, prodaje, želja kupcev, cenovnih spremembah na trgu in stanju na mednarodnih trgih.

»Spremembe v organizaciji ločimo glede na vsebino in obseg« (Vizjak, 1994) str. 851. Na poslovanje organizacije vpliva le vsebina sprememb, medtem ko se obseg spreminjanja organizacije določi ob številu poslovnih dejavnosti. »V organizaciji ločimo naslednje vrste sprememb glede na vsebino in obseg:

- prestrukturiranje kot celovita strateška sprememba,
- optimiranje poslovnih procesov kot delna strateška sprememba,
- reorganizacija kot celovita operativna sprememba,
- optimiranje poslovnih dejavnosti kot delna operativna sprememba.«

(Vizjak, 1994) str. 851

Organiziral se je tudi celostni 7-S model, katerega so razvili Američani v osemdesetih letih prejšnjega stoletja. Ta model je nastal ob opazovanju uspešnih japonskih podjetij. Imenuje se sedem-S zaradi njegovih variabel, katere se vse začnejo na S: strategije, strukture, sistemi, skupne vrednote, sodelavci, slog ravnanja, sposobnosti ter znanja in veščine (skills). Model se še vedno uporablja v vseh zahodnih državah in na Japonskem.

2.3.2 Načini in metode uvajanja sprememb

Da podjetje sledi spremembam, ki se dogajajo na trgu, morajo vodje organizacije opravljati tržne raziskave in tako pridobiti vse informacije o odmikih na trgih. Te raziskave se morajo

opravljati redno, saj če je odmik od sprememb prevelik, podjetje zaostane za konkurenco in to je lahko za organizacijo pogubno.

Uvajanje vseh novih sprememb se opravlja po točno določenem načrtu. Ob nenačrtovanem spreminjanju lahko pride do še večjega kaosa v podjetju, kar lahko organizacijo popelje v pogubo. Ko se zberejo podatki, se naredi analiza in se o spremembah obvesti zaposlene v podjetju. Sledi faza spreminjanja, ki v veliki večini poteka v več manjših fazah, saj je lahko prevelika hitra sprememba v upor za zaposlenim, kar lahko privede do odpora. Opravi se izobraževanje celotnega kadra od vodij do zaposlenih, da se te nove spremembe lahko vključijo v nov delovni proces. V zadnji tretji fazi bi se naj te nove spremembe že vključile v proces. Vodje pridobijo odziv ali je bil proces odlično vključen tako od zaposlenih kot od potrošnikov.

2.3.3 Odpor in ovire pri uvajanju sprememb

Spremembe pa lahko prinesejo tudi nove stroške. Korist novih sprememb mora biti večjega pomena, kakor so sami stroški izvedbe. Ravno zaradi previsokih stroškov sprememb se veliko organizacij ne odloča za le-te, kar je lahko pravilna odločitev, vendar se mora vodja organizacije posvetovati, če te nove spremembe ne bodo ključnega pomena za podjetje v prihodnosti. Problem lahko nastane:

- kadar je veliko sprememb naenkrat, da zaposleni ne želijo več slediti novostim,
- pri zaposlenih, ki so v podjetju že dalj časa oziroma
- starejši, ki ne utegnejo slediti novim spremembam.

Takrat mora organizacija svoje zaposlene motivirati, pri tem se mora vodja zavedati tudi stroška te motivacije. Za dobro prakso se lahko izkaže motivacija z verbalno spodbudo, na primer: kaj lahko ta sprememba pozitivno prispeva podjetju in kako lahko olajša delo zaposlenih. Šteti mora tudi mnenje potrošnikov, kako so se oni prilagodili spremembi. Dobra praksa za povratno informacijo mnenja potrošnikov so razne ankete zadovoljstva kupcev. Preko teh anket lahko organizacija zbere informacije o občutkih kupcev oziroma potrošnikov o teh novosti.

2.3.4 Uspešno uvajanje sprememb

»Nenehne postopne spremembe so pogostejše boljše od občasnih revolucionarnih.« (Kotler, Fahey, & Jatusripitak, 1992) str. 269. Ta stavek predstavlja zlato pravilo za organizacije in vodje ob uvajanju sprememb v podjetje. Kakor pove Kotler, mora podjetje nepretrgano pripravljati analize trga in poslovanja, da lahko kakovostno uvaja konstantne minimalne spremembe. Najhuje je, ko organizacije ne sledijo raziskavam in se znajdejo v času, ko te spremembe postanejo ogromne. Takrat mora organizacija sprejeti revolucionarne spremembe, ki so lahko prevelik šok za potrošnike, kar pa lahko pripelje do slabših rezultatov v poslovanju ali celo do prehoda h konkurenci.

Zgodi se lahko tudi, da se osebe, ki so direktno vpletene v uvajanje sprememb v organizaciji tudi pri lažjih situacijah znajdejo v slepi ulici in ne vidijo napredka zaradi dinamike dela, katero so sprejeli na začetku. To predstavlja velik zalogaj ali celo izziv za osebo, ki uvaja spremembe. Bistvo je, da si ta oseba zastavi predloge in vprašanja, kako doseči pozitivne rezultate. Zelena pot uvajanja mora imeti učinkovite ter izvedljive metode, da lahko ugotovi zahtevam na trgu ali okolici ter tako konkurira konkurenčnemu podjetju.

2.4 PREDSTAVITEV RAZISKOVANEGA PODJETJA MERCATOR d.d. TER POŠTE d.o.o.

1) Opredelitev organizacije:

Če uvrstimo podjetje Mercator d.d. ter Pošto Slovenije v gospodarske dejavnosti, spadata pod terciarni sektor, in sicer podrobneje pod trgovino ter izvajanje univerzalne poštne storitve. Glavne značilnosti terciarnega sektorja so naslednje: ta sektor je vodilni v ustvarjanju BDP med razvitimi državami, kamor spada tudi Slovenija, industrijskih obratov je v zadnjih letih na novo nastalo bistveno manj kakor trgovin, terciarni sektor se je z leti bistveno spremenil ter je tako 70 % aktivnega prebivalstva v letu 2005 na teritoriju naše države bilo zaposlenih prav v tem sektorju. Med gospodarskimi družbami uvrščamo podjetje v delniške družbe, kjer je osnovni kapital razdeljen v delnicah. Pri ustanovitvi lahko sodeluje ena ali več strank, ki sprejmejo statut podjetja. Družbeniki za premoženje ne odgovarjajo osebno, temveč sama družba do višine lastnega premoženja. Osnovni kapital delnice mora znašati vsaj 25,000 evrov in vsaj tretjina mora biti vplačana v gotovini.

2) Vodenje

Podjetje je bilo ustanovljeno 5. decembra 1985 v Ljubljani, kjer je sedaj tudi sedež, in sicer na Dunajski cesti 107, kjer se nahaja tudi kadrovski odderek, računovodstvo ter vodstvo. Manjša trgovina se je z leti razvila v družbo Mercator d.d., ki se je razvila v obvladujočo družbo povezanih podjetij. Družbo Mercator d.d. vodi poslovodstvo, in sicer predsednik poslovodstva ter člana poslovodstva. Predsednik poslovodstva je Igor Mamuza oziroma direktor, Draga Cukjati članica poslovodstva ter Tomislav Čizmič generalni direktor družbe.

Poslovodstvo Pošte Slovenije ima štiri člane. Sestavljeni so iz generalnega direktorja, dveh članov poslovodstva ter člana poslovodstva – delavski direktor. Nadzorni svet družbe te člane imenuje in razreši. En mandat članov traja pet let, vendar se lahko ob ponovni izvolitvi ponovi večkrat. Sedaj je generalni direktor družbe Tomaž Kokot. Sebastjan Gostenčnik in mag. Karmen Grajf sta člana poslovodstva. Janez Zidar pa je tretji član poslovodstva – delavski direktor. Sedež podjetja se nahaja na Slomškovem trgu 10 v Mariboru.

3) Struktura organizacije

Družba Mercator d.d. je razdeljena na pet področij, s štabno enoto s strateškimi zadolžitvami. Med teh pet področij spada:

- Trženje in nabava: odnosi z javnostmi, strateški marketing, dopolnilne trgovske storitve...
- Maloprodaja in veleprodaja: podpora operativni dejavnosti
- Investicije ter razvoj tehnologij: izvedba investicij
- Informatika, računovodstvo, finance in kontroling: revizije
- Organizacija in kakovost, kadri, pravne in splošne zadeve.

Organigram družbe Pošta Slovenije je drugačen. Ta je razdeljen na glavno štabno enoto, katera je poslovodstvo. Tukaj se nahajajo tudi korporativna integriteta, notranja revizija ter pomočniki poslovodstva. Sledijo pa naslednja področja:

- Upravljanje: strategije, pravne zadeve, inovacije, marketing...
- Komerciala: prodaja, pošiljke, logistika, paketi
- Infrastruktura: tehnologija, IT, nepremičnine

- Podpora: nabava, kontroling, finance ter računovodstvo

4) Uvrstitev na trgu

Dejavnost, s katero se ukvarja naše raziskovalno podjetje, je kupcem posredovati blago, ki so končni uporabniki. Organizacija sodi med storitvene dejavnosti, saj se blago ne proizvaja v samem podjetju, temveč se blago samo menjuje za denar. Podjetje ima trenutno več kot 10,000 manjših in večjih poslovalnic na celotnem ozemlju države. Podjetje ima poslovalnice na večjem delu držav bivše Jugoslavije, kot so Bosna in Hercegovina, Črna gora, Srbija ter Hrvaška, ki pa spada pod okrilje Agrokorja in nima imena Mercator temveč Konzum. Srbija je drugo največje tržišče za podjetje zraven Slovenije.

Podjetje ima na trgu ogromno konkurence, tako da je v veliki večini odvisno od raziskav trga in s tem uvajanja sprememb. Lahko bi se reklo, da je bilo v preteklosti podjetje na trgu manjši čeprav ne čisti monopolist, vendar se je z globalizacijo in liberalizacijo trga pojavilo veliko konkurence iz tujine in prodora slovenskih podjetij. Ker je podjetje na trgu že več let, predvidevam, da se z uvajanjem splošnih sprememb dobro znajde. Z raziskavo bom pa pokazal, kako na te spremembe gledajo zaposleni v podjetju in njihovi potrošniki.

Na slovenskem trgu je poslovni sistem Mercator d.d. zaznal za 4,1 % povišanje prodaje v primerjavi z letom 2018. Zaznala se je tudi 3,0 % rast prihodkov od prodaje. Na trgu Republike Srbije je podjetje ustvarilo 31,8 % celotnih prihodkov od prodaje.

V letu 2021 najpomembnejši trg poslovanja še vedno ostaja teritorij Republike Slovenije. Podjetje je zaradi epidemije zaznalo za 1,2 % zmanjšanje prihodkov od prodaje. Da bi podjetje ublažilo negativne posledice, je skupina Mercator uvedla niz aktivnosti. Optimiziralo je marže ter stroškovno učinkovitost, katere so nevtralizirale negativne učinke ob padcu prihodka. Zaradi pravočasnih ukrepov je organizacija uspela nadaljevati pozitiven trend v poslovanju kljub negativnim posledicam epidemije na trgu.

S pomočjo zavzetih in usposobljenih zaposlenih je podjetje Mercator d.d. uspelo postati vodilno podjetje na področju trgovine na drobno. Ohranjanje blagovne znamke je ena ključnih strateških nalog, tako se je ta prenesla tudi v prakso (vir poročilo o poslovanju podjetja Mercator d.d.). V letu 2021 je podjetje Mercator d.d. doseglo najboljši poslovni izid med vsemi ponudniki na trgu v branži trgovina na drobno na teritoriju Republike Slovenije.

Glavna dejavnost Pošte Slovenije je izvajanje univerzalne poštne storitve v Republiki Sloveniji. Skupino Pošte Slovenije tvorijo partnerji, ki so pomemben del državne družbe ter nepogrešljivi partner gospodarstvu. Skupina je v današnjem času velika mednarodna korporacija in ima cilj postati vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev na trgu jugovzhodne Evrope. Konec leta 2021 je bilo v podjetju 5918 zaposlenih, v celotni skupini pa 7982. V letu 2021 še vedno največ prihodkov, in sicer 39,6 %, predstavljajo prihodki od pisemskih storitev, sledijo prihodki od logističnih storitev z 39,4%. Skupina Pošta Slovenije načrtuje 482 mil. evrov prihodkov za leto 2022. (Pošta Slovenije d.o.o., 2022), (Mercator d.o.o., 2021)

3. RAZISKOVALNI DEL

Po opisanem teoretičnem delu na temo uvajanje sprememb v organizaciji, vam bom v raziskovalnem delu na osnovi analize pridobljenih podatkov predstavil, kako se spremembe uvajajo v praksi. Za analizo sem si izbral dva načina pridobivanja podatkov, in sicer intervju in anketa. Raziskava je potekala v izbranem podjetju Mercator d.d., vendar so se želeli pridružiti tudi zaposleni v podjetju Pošte Slovenije. Slednje bo prispevalo k širši in bolj objektivni sliki k uvajanju sprememb. Oboje je potekalo anonimno in prostovoljno. Za ankete sta bili izbrani dve ciljni skupini po petindvajset ljudi ter sta se malenkost razlikovali. Prva anketa je bila narejena v podjetju, kjer so bili anketirani zaposleni. Ti so lahko do potankosti opisali svoje mnenje, kako spremembe vplivajo neposredno na podjetje ter na njih same. Druga anketa je bila razdeljena med potrošnike, ti pa so lahko predstavili vidik sprememb z njihovega zornega kota. Anketi sta bili oblikovani na način, da so izprašani lahko odgovarjali na zaprta vprašanja, kakor sta odgovora »da« oz. »ne« ter na odprta vprašanja, kjer so lahko napisali svoje mnenje. Pri intervjuju sta bili anketirani dve osebi, ki imata o podjetju največ informacij. Imeli sta možnost odgovarjati le na odprta vprašanja. Vprašanja so bila osebama podana vnaprej, tako da sta se na intervju lahko vnaprej pripravili. Analizi intervjuja in anket sta ločeni, saj se med seboj razlikujeta.

3.1 INTERVJU

3.1.1 Izvedba intervjujev

Z intervjujem sem želel spoznati, kakšno mnenje imajo o spremembah v organizaciji osebe na višjih položajih. Intervju je bil narejen z dvema osebama, in sicer z vodjo izbranega Mercator centra – osebo A ter vodjo Poštne poslovalnice – osebo B. Ker je intervju anonimen, se ne bodo uporabljala imena oseb. Intervju je vseboval enajst vprašanj na temo sprememb v organizaciji. Odgovori sicer predstavljajo osebno mnenje obeh vprašanih, lahko pa skozi njih spoznamo delovanje in gledanje na organizacijo.

Vprašanja:

1. Menite, da vaše podjetje sprejema veliko sprememb glede na spremembe na trgu?

Oseba A: Da. V našem podjetju se spremembe dogajajo skoraj vsak mesec. V veliki meri je za spremembe v organizaciji kriv trg dobrin (količine in proizvodnja izdelkov, cen izdelkov itd.). Tem spremembam moramo vsekakor redno slediti, da jih pravočasno uvedemo v samo podjetje, saj je v zadnjih letih konkurenca za našo branžo enormna.

Oseba B: Vsekakor, saj je naše podjetje zelo vezano na sam trg. Naše podjetje je najpomembnejši in največji izvajalec poštnih in z njimi povezanih logističnih storitev. Zaradi vseh teh naštetih dejavnikov je naše podjetje vsekakor povezano s spremembami, ki se zgodijo na trgu.

2. Kakšno je vaše mišljenje, zakaj so spremembe potrebne za podjetje?

Oseba A: Spremembe so predvsem pomembne za rast samega podjetja in za odklon od konkurence.

Oseba B: Če želi organizacija ostati konkurenčna in uspešna, mora svoje poslovanje spreminjati.

3. Kdo določi zadnje spremembe v organizaciji?

Oseba A: Te zadnje spremembe določi vodstvo podjetja ter nabavna služba.

Oseba B: Zadnje spremembe določijo posamezniki, ki sprejemajo nove vrednote, prepričanja in stališča.

4. Imajo zaposleni kakšen vpliv na uvajanje sprememb v organizacijo?

Oseba A: Da vsekakor, saj se za določene spremembe večinoma, kar se tičejo določene poslovalnice, povpraša po mnenju tudi zaposlene.

Oseba B: Vsekakor imajo, saj z aktivnim sodelovanjem pri uvajanju sprememb razvijajo tako osebno kot profesionalno rast.

5. Menite, da zaposleni, ki so v podjetju dlje časa, težje sprejemajo nove spremembe?

Oseba A: Ne, moje osebno mnenje je, da osebe, ki so dlje v organizaciji, so že nekako navajene na nove spremembe in se že tudi lažje uvedejo v njih. Osebe, katere so na novo v podjetju, pa se v večini trudijo slediti tem spremembam.

Oseba B: V prvi vrsti moramo dobro poznati zaposlene. Poznavanje vsakega posameznika omogoča, da oblikujemo realna pričakovanja, katera seveda pripeljejo do uspeha. Zato sem mnenja, da spremembe ne sprejemajo težje zaposleni, ki so dlje časa v podjetju.

6. Menite, da se trg kdaj prilagodi podjetju?

Oseba A: Mora se prilagoditi, saj oni ne morajo tržiti, če mi ne prodajamo.

Oseba B: Obojestransko prilagajanje je potrebno. Prodaja je pogoj za uspeh, vsako podjetje bi se moralo prilagoditi spremembam in dinamiki trga.

7. Menite, da ima konkurenca vpliv ob uvajanju sprememb v organizacijo? In ali so konkurenčna podjetja v pomoč pri uvajanju sprememb?

Oseba A: Da, načeloma se konkurenčna podjetja posvetujejo med seboj.

Oseba B: V zadnjem času se vedno več podjetij ukvarja s konkurenco ali se pogovarjajo ali se posvetujejo... Razumem, da izraz konkurenca pomeni, da podjetja nudijo enake storitve.

8. Kakšno imajo mnenje potrošniki ob uvedbi novih sprememb v podjetju?

Oseba A: Čisto različno, od vseh sprememb - menjave kadra v večini ne sprejemajo najbolje, in obračanja in spreminjanja prostorov v podjetju. Ob negativnih potrošniki prej ugovarjajo kakor ob pozitivnih.

Oseba B: Mnenja so lahko pozitivna ali negativna, odvisno, kako potrošniki to spremembo občutijo oziroma kako ta sprememba vpliva na samo storitev.

9. Ali je trženje dobra vez med podjetjem in potrošnikom ob uvedbi sprememb v podjetju?

Oseba A: Da, trženje je odlična vez, saj tako potrošnik takoj vidi, kaj se je spremenilo oziroma kaj je novega in tako ne bo nepričakovanih sprememb.

Oseba B: Vsekakor, potrošnik je takoj seznanjen, kaj se dogaja v organizaciji.

10. Menite, da lahko organizacija sledi vsem spremembam, ki se zgodijo na trgu? In zakaj tako mislite?

Oseba A: Vsem načeloma ne sledi, saj se moramo tudi mi prilagoditi neke v 80 %.

Oseba B: Večja je organizacija, širše je področje. Večje organizacije imajo tako tudi več sredstev kot manjše, kar je seveda njihova prednost in tako lažje sledijo spremembam na trgu.

11. Ima velikost podjetja vpliv na spremembe v organizaciji?

Oseba A: Da, vsekakor večje organizacije lahko naredijo večje spremembe, ne pride do prevelikega šoka.

Oseba B: Vsekakor.

3.1.2 Ugotovitve

Ob analizi pridobljenih odgovorov iz intervjuja lahko vidimo, da sta osebi, ki sta bili izprašani, podali skoraj povsem enake odgovore. Osebi sta na višjih položajih v podjetju ter opravljata to delo že dalj časa. Vsekakor sta seznanjeni z vsemi informacijami, ki se zgodijo ali se bodo zgodile v organizaciji. Te informacije jima preda vodstvo podjetja, in sicer direktor ali nadzorni svet podjetja. Obe osebi imata tudi višješolsko izobrazbo, tako da razumeta pojav sprememb na trgu in kaj te pomenijo za organizacijo. Osebi se konstantno srečujeta z uvajanjem sprememb v podjetje, torej morata imeti tudi znanje o tem, kako se te spremembe odražajo ob uvedbi in kako te spremembe predstaviti zaposlenim. Obe osebi sta mi pritrdili, da je teorija daleč od tega, kar se zgodi v praksi in so potrebne konstantne improvizacije, da se lahko pride do zaželenih rezultatov. Osebi morata redno hoditi tudi na razna izobraževanja za vodenje podjetja. Tukaj lahko vidimo dober primer, kako je potrebno kader neprestano uvajati v novosti v organizaciji. Strinjata se tudi s trditvijo, da bi morali ostali zaposleni imeti enake možnosti do izobraževanja. Tako bi lahko premagali ta odpor zaposlenih do uvedb novosti v podjetju, saj bi imeli nekakšno predstavo, zakaj podjetje tudi sprejema take odločitve.

3.2 ANKETA ZAPOSLENI

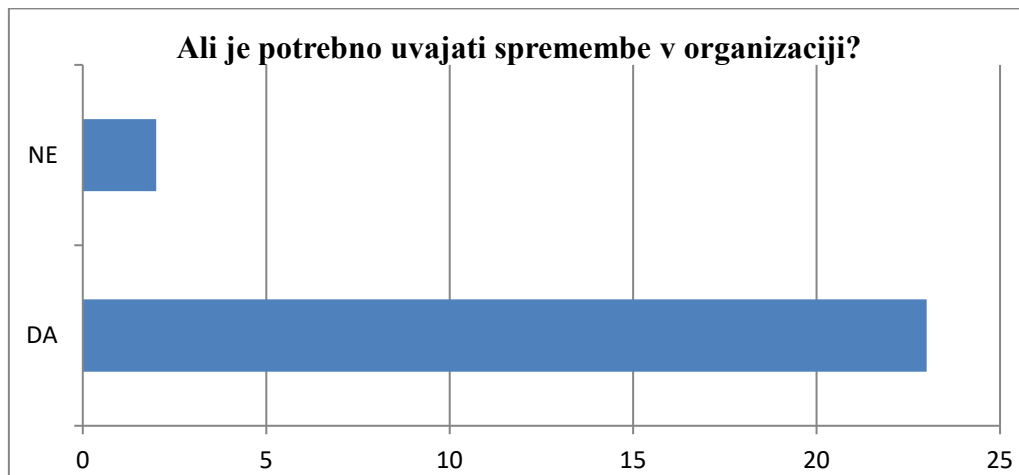
3.2.1 Vprašanja in odgovori

Vprašalnik je bil izstavljen dvema ciljnim skupinama, in sicer zaposlenim in potrošnikom. Rezultati obeh anket bodo predstavljeni posebej.

Najprej bodo predstavljeni rezultati anket zaposlenih. Anketiranih je bilo petindvajset ljudi, enajst moških in štirinajst žensk. Vsi anketiranci so redno zaposleni. Stopnjo izobrazbe od 1-5 je imelo sedemnajst zaposlenih, medtem ko je osem zaposlenih imelo izobrazbo nad 5. stopnjo. Prevladovala je starostna skupina od 46–60 let. Podanih je bilo dvanajst vprašanj odprtega in zaprtega tipa.

Za prvo vprašanje, ali menite, da je potrebno uvajati nove spremembe v organizaciji, so bili odgovori naslednji, na razpolago sta bila odgovor da ali ne:

Tabela I., Ali je potrebno uvajati spremembe v organizaciji?



Vir: (lastni vir)

Torej, če pogledamo podatke iz prvega vprašanja, je velika večina odgovorila, da je pomembno uvajati nove spremembe v organizacijo, strinjalo se je 23 od 25 vprašanih.

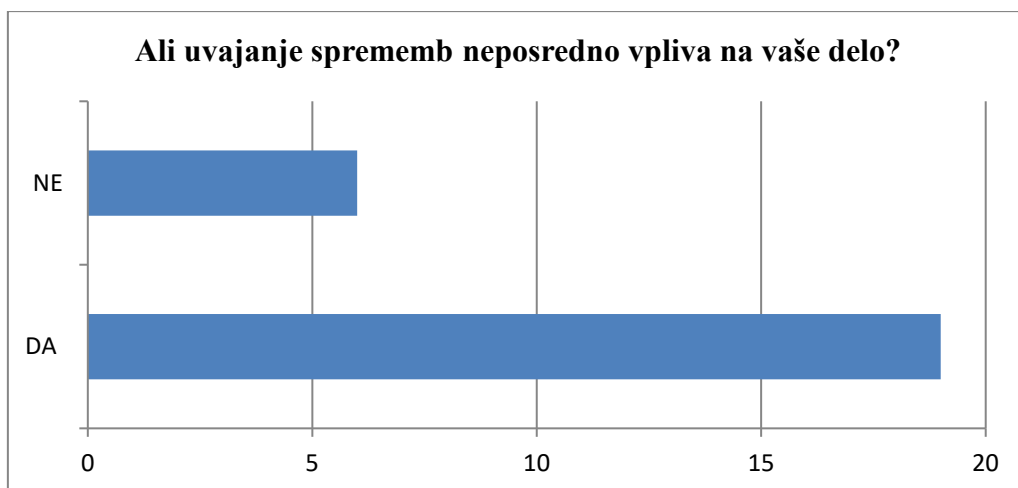
Podvprašanje prvemu je bilo, kateri so razlogi za uvajanje novih sprememb in anketiranci so podali te odgovore: izboljšanje delovnih razmer, zaposlovanje več kadra, vpliv konkurence in pohlepa, spremembe na trgu (recesija) zaradi stagnacije zaposlenih, odmikanje od konkurence, povečanega prometa, da podjetje posluje boljše zaradi lažjega poteka dela, za boljšo organiziranost kadra, zaradi neorganiziranosti organizacije, pomanjkanje kadra. Vsi ti

odgovori so bili podani, ko je anketiranec obkrožil DA. Anketiranca, ki sta podala odgovor NE, pa sta pripisala: če organizacija deluje še vedno v dobrem stanju in konkurenca nima večjega vpliva na podjetje, ni potrebe po uvajanju novih sprememb v organizacijo. Torej, če pogledamo iz praktičnega vidika, anketiranca, ki sta obkrožila NE na nek način tudi nista v zmoti.

Sledil vprašanje odprtega tipa, kjer me je zanimalo, kaj je vzrok, da podjetje uvaja spremembe v organizaciji. Vprašani so lahko odgovorili brez zadržkov, kaj oni mislijo, da so glavni vzroki. Podali so naslednje odgovore: zaradi večjega dobička, spremembe na trgu, trendov na trgu, pohlepa, menjave vodstva, vpliva konkurence, novega blaga, aktivnega sezonskega blaga, premalo delavcev, olajšanja dela.

Med vsemi podanimi odgovori je bil največkrat podan pohlep, kar je malo zaskrbljujoče, saj ti delavci ne čutijo nekakšne povezave s podjetjem, temveč mislijo, da jih podjetje le izkorišča.

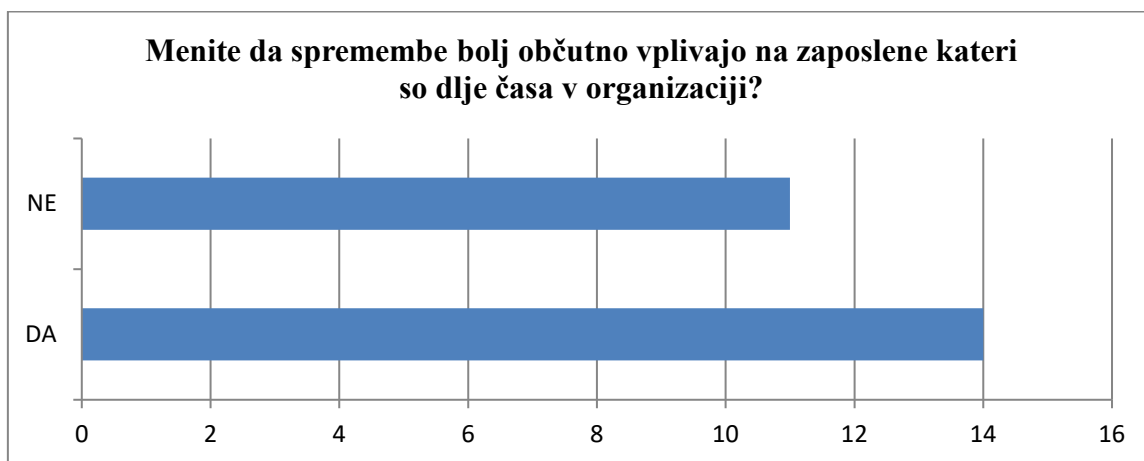
Tabela II., Ali uvajanje sprememb neposredno vpliva na vaše delo?



Vir: (lastni vir)

Pri naslednjem vprašanju so vprašani odgovorili v veliki večini, da ima uvajanje sprememb večji vpliv na njihovo delo, torej spremembe vsekakor občutijo, tako je odgovorilo 76 % vprašanih.

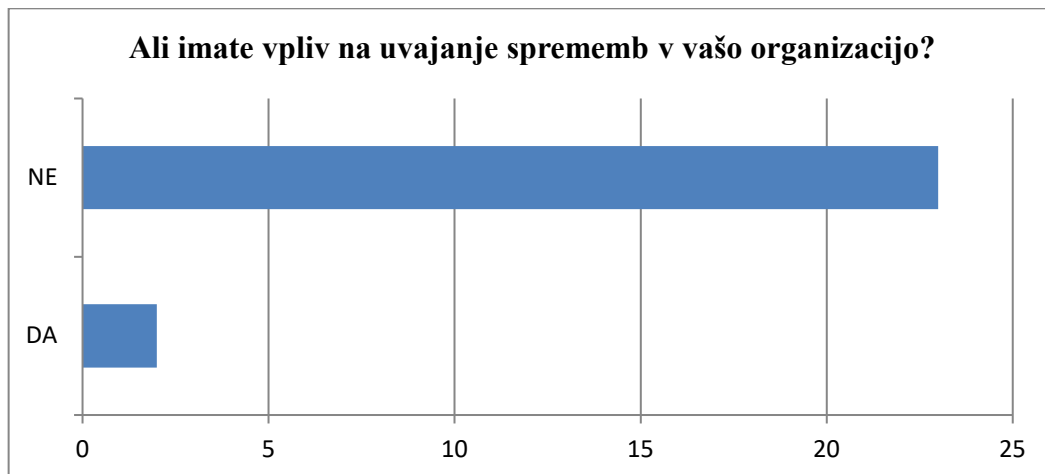
Tabela III., Menite, da spremembe bolj občutno vplivajo na zaposlene, ki so dlje časa v organizaciji?



Vir: (lastni vir)

Pri tem vprašanju se vidi manjša razlika. Kadar pogledamo po starostni lestvici, je veliko zaposlenih, ki imajo več delovne dobe in so v višjem starostnem obdobju – ti so odgovorili z ne, in sicer 44 %. Menim, da spremembe ne vplivajo na zaposlene, ki so dlje časa v organizaciji, temveč je to odvisno od posameznika samega in njegove vezi s podjetjem ter katero delo tudi opravlja.

Tabela IV., Ali imate vpliv na uvajanje sprememb v vašo organizacijo?



Vir: (lastni vir)

Tukaj je med odgovorom na vprašanje velika razlika. Ob pogledu na intervju lahko vidimo, da se nadrejeni posvetujejo s svojimi zaposlenimi, le dve osebi sta odgovorili, da nimata vpliva. Menim, da kadar oseba izrazi želje glede sprememb in jih predstavi vodstvu, bodo te tudi obravnavane. Ampak vodstvo se vseeno še vedno premalo posvetuje s svojimi zaposlenimi. To je moje mnenje in izkušnje iz pogovorov z zaposlenimi.

Tabela V., Menite, da so spremembe izrazitejše v večjih ali manjših organizacijah?



Vir: (lastni vir)

Pri sedmem vprašanju so se anketiranci odločili, da so spremembe tako v večjih kot manjših organizacijah in med njimi ni razlik. Mnenje, da so spremembe izrazitejše v večjih organizacijah, je podalo 32 % oseb, 28 % da so v manjših, 40 % oseb je odgovorilo, da je v vseh enako.

Podvprašanje je bilo, zakaj tako mislite in odgovorili so:

Tisti, ki mislijo, da je enako: vsi zaslužijo enako ne glede na velikost, vsi so enakopravni, na spremembe morajo v organizaciji biti pripravljeni vsi – zahteva trend sodobnosti, če je sprememba, je enaka za vse, spremembe se poznajo povsod.

Tisti, ki mislijo, da v manjših: manjši kolektiv, večja povezanost, lažje sporazumevanje, manjši kolektiv in s tem lažje sprejemanje dela in sprememb.

Tisti, ki so odgovorili, da v večjih: zaradi večjega kolektiva v večjih organizacijah spremembe niso tako velike zaradi večjega obsega dela, ker se redkeje uvajajo.

Tabela VI., Ali ste kdaj izrazili upor proti uvedbi novih sprememb v organizacijo?



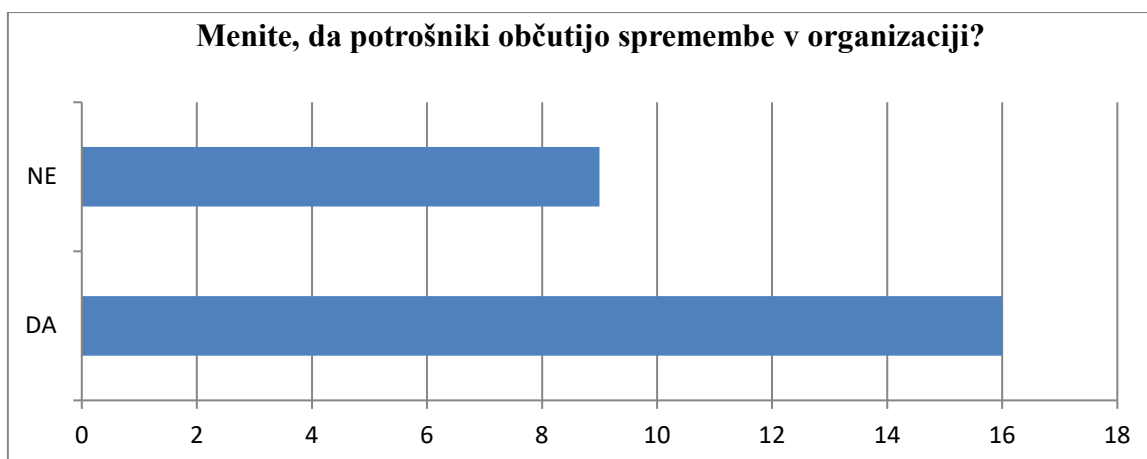
Tabela VII., Ali ste kdaj izrazili upor proti uvedbi novih sprememb v organizacijo?

Vir: (lastni vir)

V tabeli vidimo, da večina, in sicer 80 % ni nikoli izrazila upora proti uvedbi novih sprememb v organizacijo, ampak so jih sprejeli. Tukaj lahko vidimo, da zaposleni ne vstopijo v stik z vodjo oziroma z nadrejenim in podajo svojega mnenja.

Na to vprašanje je bilo podvprašanje, če ste kdaj izrazili odpor, ali ste dosegli kompromis z vodji, in vsi, ki so odgovorili, da so izrazili odpor, niso dosegli kompromisa.

Tabela VIII., Menite, da potrošniki občutijo spremembe v organizaciji?



Vir: (lastni vir)

Zaposleni so v veliki večini (64 %) mnenja, da potrošniki občutijo spremembe v organizaciji, manjšina 36 % pa meni, da spremembe v organizaciji ne vplivajo na potrošnike.

Naslednje vprašanje je bilo informativnega tipa, kakšne so povratne informacije od potrošnikov ob uvedbi novih sprememb v organizaciji. Zaposleni so podali te odgovore: pozitivne, kadar gre za dobre spremembe, da jih ni, slabe, na začetku so šokantne, ampak kadar se navadijo, so zadovoljive, pozitivne. Torej potrošniki reagirajo tako, kakor se počutijo in jih prevelike spremembe včasih zmotijo.

Tabela IX., Ali vas nadrejeni vprašajo glede vašega mnenja do novih sprememb?

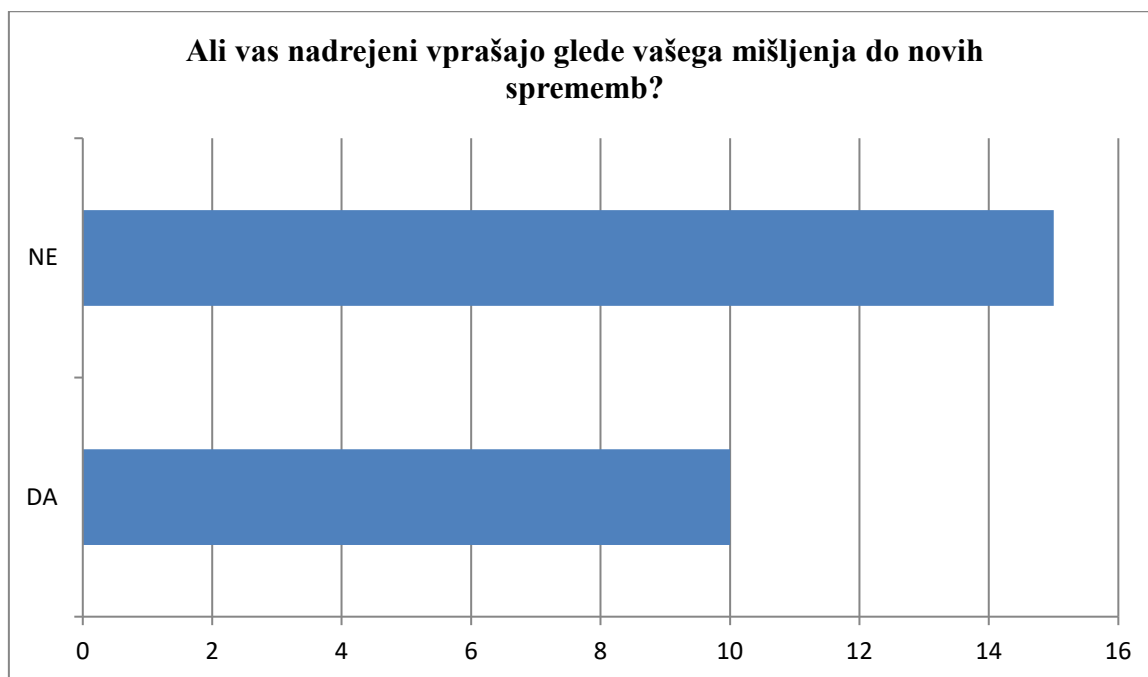


Tabela X., Ali vas nadrejeni vprašajo glede vašega mišljenja do novih sprememb?

Vir: (lastni vir)

Zaposleni so s 60 % odgovorili z ne, da jih nadrejeni ne vprašajo glede mišljenja glede novih sprememb, ampak lahko vidimo, da nekatere vseeno. Razlika v odgovoru med da in ne je zelo majhna, zato lahko mogoče slutimo, da vodilni želijo vzpostaviti stik s svojimi zaposlenimi. Morda pa vodilni vprašajo le zaposlene, s katerimi imajo boljše medsebojne odnose in so bolj prodorni, ostali pa so ali bolj zaprti ali nimajo interesa za razpravo.

Zadnje vprašanje je bilo, kdo določi zadnje spremembe v organizaciji in vprašani so odgovorili v veliki večini, da je to vodstvo ali nabavne službe ali uprava organizacije.

3.2.2 Ugotovitve ankete

Zaposleni so v anketnem vprašalniku izrazili mnenje, da spremembe v organizaciji ne predstavljajo večjega vpliva na njihovo delo. Vsekakor so se izkazale izjeme v manjšem

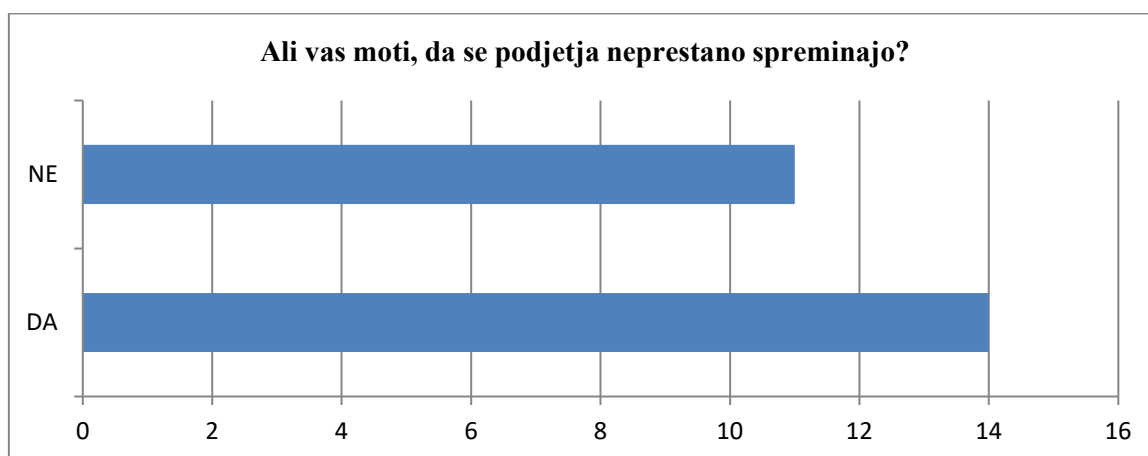
obsegu. Zaposleni, ki so v podjetju dlje časa, menijo, da bi spremembe bolj ali manj vplivale na njih glede težjega opravljanja dela ali njih osebno. Velika večina se strinja z dejstvom, da podjetja morajo uvajati spremembe v organizaciji iz različnih razlogov, od konkurenčnosti podjetja do napredka na trgu. Ogromno vprašanih meni, da podjetja uvajajo spremembe le zaradi pohlepa same organizacije. Nekoliko bolj negativno so izrazili mnenje ali imajo vpliv na uvajanje sprememb v njihovo podjetje. Kadar pa imajo ta vpliv, pa se v veliki večini ne doseže kompromisa. Ob pogledu na intervju lahko vidimo, da se vodje posvetujejo s svojimi zaposlenimi tako, da ko zaposleni izrazi željo do svojega mnenja o spremembah, se jih tudi upošteva. Iz vprašalnika in intervjuja vidimo, da vodje v organizacijah nimajo končne besede ob uvedbi sprememb, temveč direktor oziroma nadzorni svet. Zaposleni so izrazili mnenje, da potrošniki nemudoma občutijo spremembe v podjetju ter da je njihova prvotna reakcija, sploh kadar je ogromna, negativna.

3.3 ANKETA POTROŠNIKI

3.3.1 Vprašanja in odgovori

Med petindvajsetimi anonimnimi potrošniki smo izvedli anketo z vprašanji o njihovem mnenju o spremembah v organizacijah. Cilj je bil pridobiti mnenje potrošnikov o uvajanju sprememb v organizacijah. Vprašalnik je bil sestavljen iz enajstih odprtih in zaprtih vprašanj povezanih s temo.

Tabela XI., Ali vas moti, da se podjetja neprestano spreminjajo?



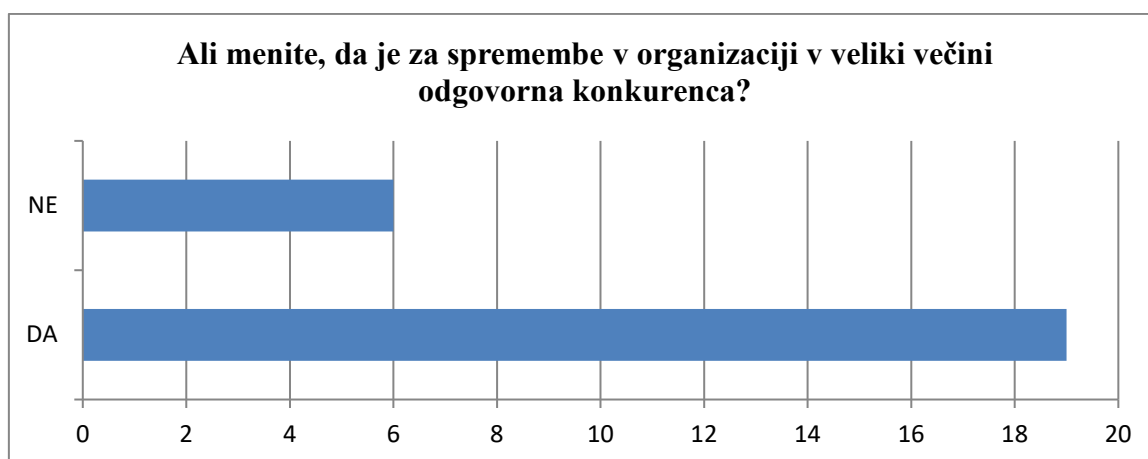
Vir: (lastni vir)

Iz prvega vprašanja lahko vidim, da so potrošniki zelo različnega mnenja o tem, ali jih spremembe v organizacijah motijo. Večino, to je 56 % moti, medtem pa jih je nekaj manj mnenja, da spremembe ne vplivajo na njihove odločitve.

Postavljeno je bilo podvprašanje, zakaj so se tako odločili. Tako so tisti, ki so odgovorili, da jih spremembe motijo, povedali: to je za delavce vedno slabše, ker gre vedno na slabše in ne na bolje, slabši pogoji za kader, ker imajo radi rutino, konstantne spremembe lahko poslabšajo redne stranke.

Tisti, ki pa so odgovorili z ne, pa so navedli: včasih so spremembe pozitivne, navade se spreminjajo, tako da so organizacije bolj v koraku s časom, kar mi odgovarja, v takšnem okolju se lažje znajdem, to je normalna stvar, saj se spreminjajo tako potrebe kakor povpraševanje na trgu.

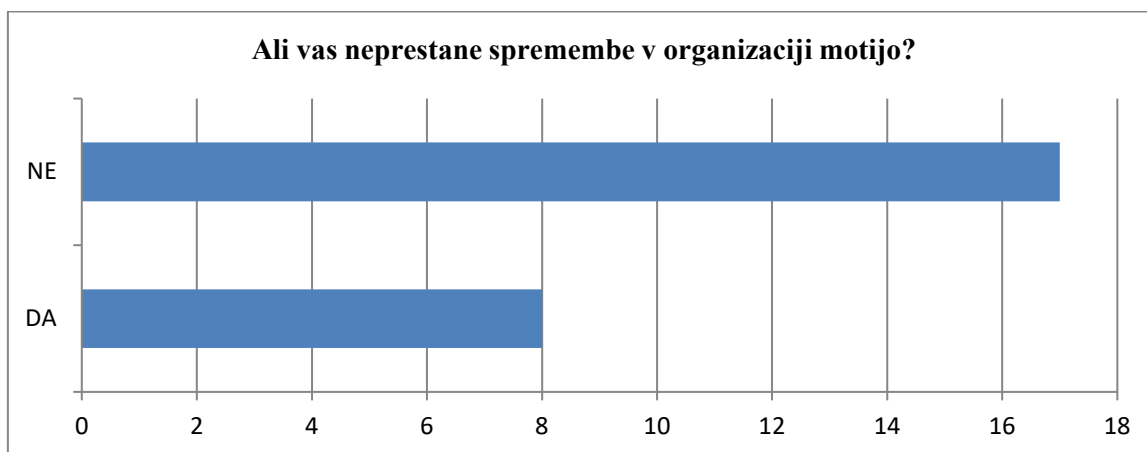
Tabela XII., Ali menite, da je za spremembe v organizaciji v veliki večini odgovorna konkurenca?



Vir: (lastni vir)

V naslednjem vprašanju je bila velika večina, in sicer kar 76 % vprašanih mnenja, da je za spremembe v organizaciji odgovorna konkurenca. Vprašani, ki so odgovorili z ne, so dobili podvprašanje, kdo je po njihovem mnenju odgovoren, če ne konkurenca. Odgovorili so: direktor ali lastniki.

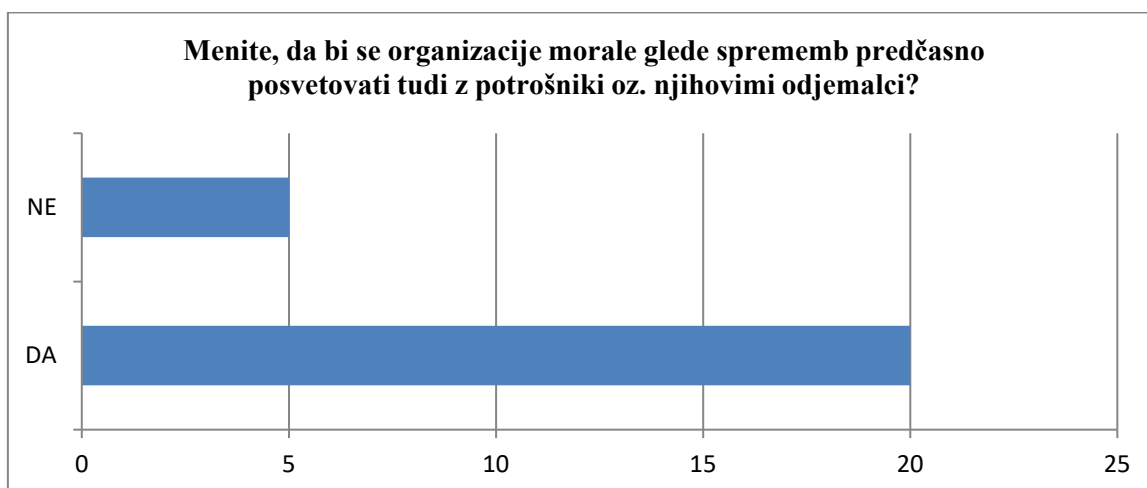
Tabela XIII., Ali vas neprestane spremembe v organizaciji motijo?



Vir: (lastni vir)

S tem vprašanjem so potrošniki odgovorili, da jih konstantne spremembe ne motijo - 68 % vprašanih. Torej spreminjanje organizacije ne predstavlja večjega odpora pri potrošnikih.

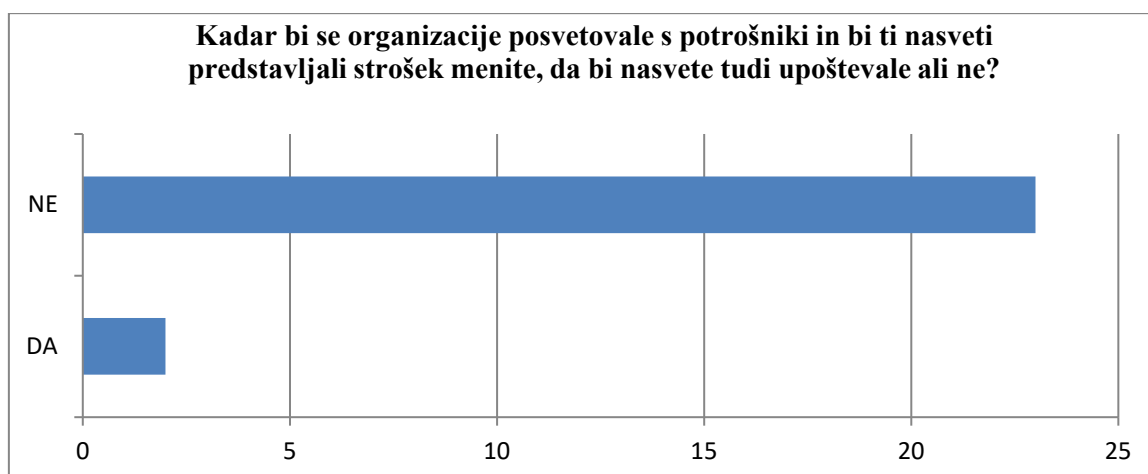
Tabela XIV., Menite, da bi se organizacije morale glede sprememb predčasno posvetovati tudi s potrošniki oz. njihovimi odjemalci?



Vir: (lastni vir)

Potrošniki menijo, da bi se organizacije morale predčasno z njimi posvetovati, preden uvedejo spremembe, tako bi morda tudi pridobili njihovo zaupanje. Saj jih je z DA odgovorilo kar 80 %.

Tabela XV., Kadar bi se organizacije posvetovale s potrošniki in bi ti nasveti predstavljali strošek, menite, da bi nasvete tudi upoštevale ali ne?



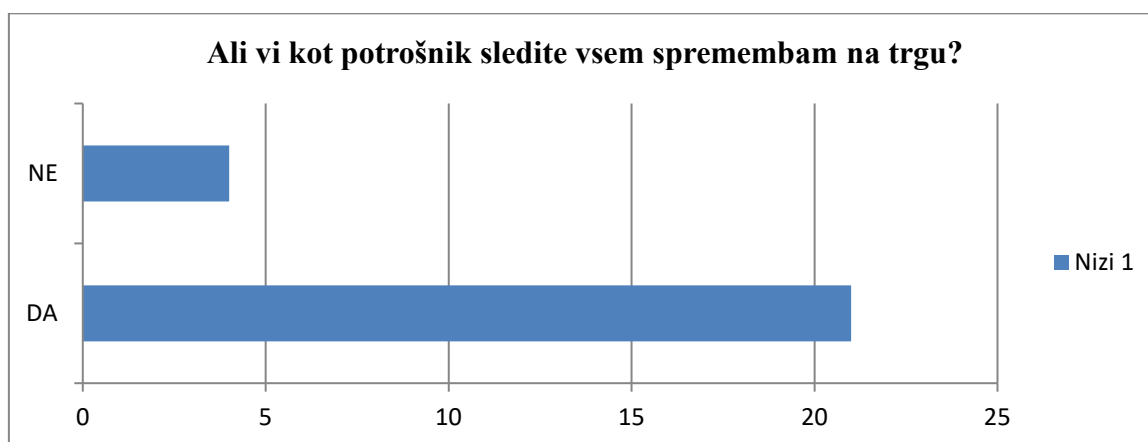
Vir: (lastni vir)

Potrošniki so skoraj v večini - 92 % odgovorili, da se organizacije ne bi posvetovale z njimi, ko bi bilo to posvetovanje strošek za lastnike. To predstavlja velik problem za podjetja, saj s tem potrošniki spet pokažejo nekakšno nezaupanje do organizacij.

Postavljeno je bilo tudi podvprašanje, zakaj so se odločili za tak odgovor? Tukaj so odgovori z DA: če bi ideja prinesla dobiček, bi bil začetni vložek brezpredmeten, za to stvar se bi odločili le, če bi imeli namen te nasvete in ugotovitve tudi upoštevati.

Tako so odgovorili tisti z NE: potrošnikov se ne upošteva, ker zaradi stroškov tega ne bodo upoštevali zaradi prevelike samopodobe, podjetje se v veliki večini odloči v naprej ne glede na signale od potrošnikov, ni ekonomske računice, v izogib ne nujnim stroškom.

Tabela XVI., Ali vi kot potrošnik sledite vsem spremembam na trgu?



Vir: (lastni vir)

Tukaj lahko vidimo, da potrošniki v veliki večini ne sledijo spremembam, katere neka organizacija uvede v podjetje, takšnega mišljenja je kar 84 % vprašanih.

Tabela XVII., Menite, da bi morala javnost biti seznanjena s spremembami, ki se zgodijo v neki organizaciji?



Vir: (lastni vir)

V tej tabeli lahko vidimo, da je situacija malo drugačna. V prejšnji tabeli smo lahko videli, da potrošniki ne sledijo spremembam v organizacijah, in sicer 84 %, vendar potrošniki želijo vseeno, da podjetja o svojih spremembah seznanijo javnost. Takšnega mnenja je 76 % vprašanih.

Tukaj še je bilo podvprašanje, zakaj ste tako odgovorili.

Tisti, ki so odgovorili z DA, so zapisali: včasih so te informacije odločilne, v kolikor sprememba vpliva na izdelek oz. storitev, bi javnost morala biti seznanjena, da se lahko ponovno oceni primernost izdelka, da so potrošniki lahko na tekočem o stanju podjetja, določene spremembe, ki se tičejo potrošnikov, zaradi transparentnosti podjetja, ker potrošniki nosijo posledice.

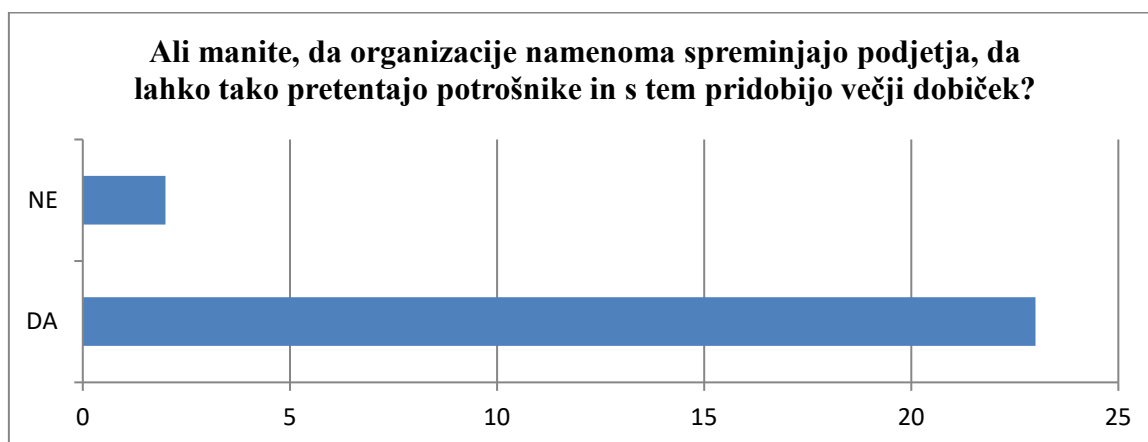
In tisti, ki so odgovorili z NE: ker seznaničev ne bi nič spremenila, ker je nekaj tudi stvar samo podjetja in se to ne govori javnosti, zaradi tega ker si potrošniki vse preveč vzamejo k srcu.

Sledilo je informativno vprašanje, kdaj bi bila za potrošnika točka preloma, da določenega izdelka ali storitve več ne bi uporabljali.

Odgovori so bili naslednji: kadar večkrat določenega izdelka ni na zalogi, ob previsoki ceni oziroma spremembi v kvaliteti, nestrinjanje z idejo podjetja ali slabo izkušnjo, ob preveliki količini snovi, ki so škodljive za zdravje ljudi, zaradi slabega odnosa do strank in zaposlenih, poseganje v zasebnost posameznika ter spremembe lokacije izdelka, izkoriščanje delovne sile.

Torej javnost je podala celotno paleto vzrokov za prekinitev uporabe izdelka oziroma storitve. Vendar je skoraj vsak drug izprašanec podal kot odgovor dvig cen ali slabšo kakovost, tako da ta dva razloga vsekakor prednjačita.

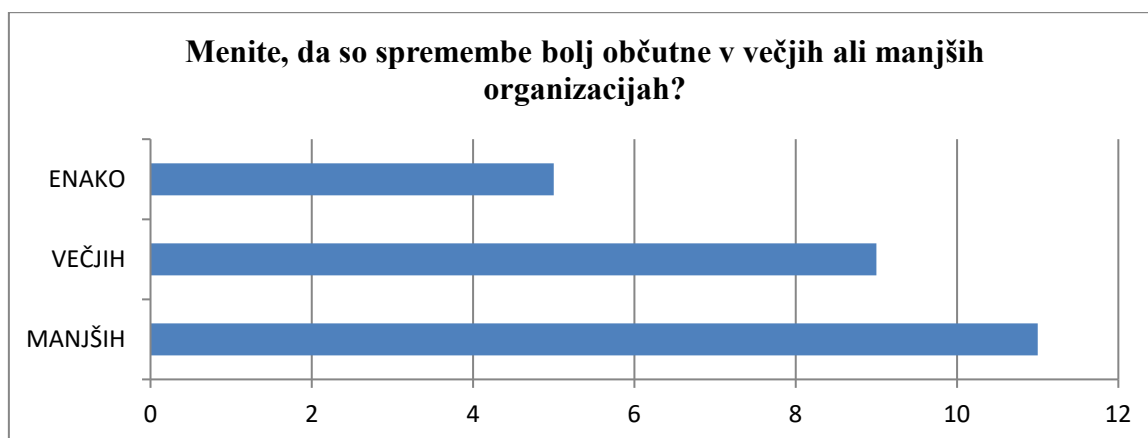
Tabela XVIII., Ali menite, da organizacije namenoma spreminjajo podjetja, da lahko tako pretentajo potrošnike in s tem pridobijo večji dobiček?



Vir: (lastni vir)

Tile odgovori so pa najbolj presenetili. Več kot tri četrtine vprašanih oziroma 92 % je mnenja, da organizacije neprestano pretentajo potrošnike, da lahko dobijo večji dobiček. Ta odgovor je vsekakor velik minus za organizacije, saj je pokazalo, da potrošniki nimajo več zaupanja v njih.

Tabela XIX., Menite, da so spremembe bolj občutne v večjih ali manjših organizacijah?



Vir: (lastni vir)

Potrošniki menijo, da so spremembe bolj občutne v manjših organizacijah – tako pravi 44 % anketiranih, in manj v večjih – tako meni 36 % anketiranih. Najmanj jih je odgovorilo, da so spremembe občutne v obeh velikostih enako. Tako misli le 20 % vprašanih.

Postavljeno je bilo podvprašanje, zakaj tako mislite, in dobili smo odgovore:

V manjših: bolj vplivajo na manjše število ljudi kakor v velikih, pride hitreje do izraza, zaradi togosti velikih organizacij, ker je splošno uvajanje manjše, ker so takoj in bolj prisotne.

V večjih: več imajo več želijo, morajo spremeniti več stvari, sam proces uvajanja je v velikih organizacijah večji.

In tisti ki so odgovorili, da enako: vsak se privaja na spremembe tako v manjših kakor v večjih, vse vpliva na potrošnika.

3.3.2 Ugotovitve ankete

Potrošniki so bili nekoliko bolj enotni pri odgovorih. S temi odgovori lahko organizacije pridobijo neposredno mišljenje od potrošnikov. Podjetja morajo le določiti, kaj so njihove ciljne skupine za prodajo in predstavitev njihovih izdelkov. Izrazili so, da jih konstantne spremembe v podjetju motijo ter da ne sledijo večini sprememb, ki jih neko podjetje uvede v podjetje. Vendar so povedali, da jih v večini ne motijo manjše spremembe, temveč le tiste, ki so zelo izrazite, ali tiste, ki neposredno vplivajo na njihove odločitve. V največji meri je to cena izdelka oziroma storitve ter kakovost. Podali so tudi mnenje, da je za spreminjanje organizacije v večini primerih odgovorna konkurenca. Zanimivo je tudi mnenje, da se organizacije dogovarjajo med seboj, da bi pretentale potrošnike. Saj organizacije seveda med seboj komunicirajo, vendar ne v škodo potrošnika, ampak da uskladijo ponudbo s stanjem na trgu. Potrošniki si želijo, da bi organizacije svoje potrošnike konstantno obveščale o uvedenih spremembah v organizaciji. To bi privedlo tudi do tega, da bi potrošniki lažje izbirali podjetje oziroma izdelek, ki bi njim po analizi najbolj ugaljal. Želeli bi tudi posvete med potrošniki in podjetji, da bi lahko ti izrazili svoje mnenje do novih sprememb ali celo podali nove predloge za poslovanje organizacije. Potrošniki so zelo pesimistični glede tega, da bi se podjetja posvetovala z njimi, sploh kadar bi za podjetje ta posvet predstavljal večji strošek. Pri vprašanju, v katerih podjetjih so spremembe bolj občutne – v manjših ali večjih – je zanimivo, da so potrošniki odgovorili nasprotno od zaposlenih. Potrošniki so mnenja, da se v manjših organizacijah spremembe prej občutijo zaradi manjšega obsega podjetja ter kadra.

To so bila predstavljena mnenja potrošnikov kot tudi zaposlenih v podjetjih.

4 SKLEP

Za zaključek lahko potrdimo, da velja rek: »Teorija ni praksa«. To se je pokazalo v moji diplomski nalogi. Rezultati me niso preveč presenetili. Vsekakor lahko trdim, da se celotna teorija ne more in včasih ne sme dobesedno interpretirati v neko določeno organizacijo, temveč mora vsaka organizacija delovati kar se da dobro za doseganje svojih ciljev v prihodnje.

S pomočjo teoretičnega in še posebej empiričnega dela sem prišel do zastavljenih ciljev in odgovorov na moja vprašanja v zvezi s spremembami v organizaciji ter potrditve ali zavrnitve zastavljenih hipotez.

H1: Spremembe v organizaciji so bolj občutene pri zaposlenih, ki so v podjetju že dalj časa.

Spremembe v organizaciji ne vplivajo v veliki večini na zaposlene, ki so v podjetju dalj časa. Zaposleni z daljšo delovno dobo v nekem podjetju so se nekako navadili na konstantne spremembe in jih znajo tudi kar se da dobro uvesti v sam proces. Enako velja za osebe, ki so v podjetju manj časa zaposlene, te so v prvih letih nekoliko bolj fleksibilne in lažje sprejemajo nove spremembe. Tako da največji vpliv imajo spremembe na zaposlene, ki se manj znajdejo z novostmi, ki nimajo s podjetjem vezi ali je ne želijo imeti. Te osebe že avtomatsko vzpostavijo odpor za doseganje in uvajanje teh novih sprememb.

H2: V večjih organizacijah so zaposleni pogosteje izpostavljeni spremembam.

Prav tako lahko zavržem drugo hipotezo »v večjih organizacijah so zaposleni pogosteje izpostavljeni spremembam«. Spremembe se zgodijo v vsaki organizaciji, naj bo mala ali velika, torej spremembam ni nihče bolj ali manj izpostavljen. Morda je edina razlika ta, da se v manjših organizacijah te spremembe malo lažje uvedejo zaradi bolj povezanega in manjšega kolektiva in velikosti podjetja. V intervjuju sta osebi odgovorili, da se v večjih organizacijah spremembe lažje uvedejo, saj imajo te več sredstev in kadra. Teoretično gledano pa je v večjih organizacijah proces uvajanja sprememb daljši kakor v manjših.

H3: Na spremembe v organizaciji zaposleni nimajo večjega vpliva.

Hipoteza številka tri: »Na spremembe v organizaciji zaposleni nimajo večjega vpliva« Z vprašalniki ter intervjujema sem ugotovil, da ta hipoteza ne drži. Vodje se ne bodo posvetovali z vsakim zaposlenim posebej glede novosti v podjetju. Vendar, če zaposleni ne

naredi prvega koraka, vodja sam ne bo vedel, da ravno ta oseba želi kaj dodati na neko temo. Zaposleni, ki so že večkrat podali svoje mnenje, so bili tudi deležni obravnave od nadrejenih in so dobili odgovore ali celo sprejem njihovih predlogov. V raziskavi sem lahko videl, da skoraj več kot tri četrtine zaposlenih ni nikoli podalo svojega mnenja nadrejenemu, ob vprašanju zakaj, so odgovorili: vodja jih ne bi upošteval. Takšno razmišljanje je napačno, vedno je potrebno nekaj narediti, potem pa se lahko govori, da nekaj ne bo upoštevano. Vsekakor pa mora vodja tudi narediti posvet s svojimi zaposlenimi, jih sam povprašati po mnenju. Vodja mora biti odprt in na voljo vsem v organizaciji, tako bodo zaposleni tudi začutili povezavo s samim podjetjem.

H4: Trg se prilagaja podjetju

Hipoteza številka štiri »Trg se prilagaja podjetju«. Trg se v določenih primerih tudi prilagodi organizacijam, kar je načeloma redkeje, kakor se organizacije prilagodijo trgu. Dober odgovor sem dobil v intervjuju, kjer mi je vodja podjetja odgovoril: prilagajanje je obojestransko, prodaja je pogoj za uspeh. Kadar podjetje ne prodaja svojih izdelkov, trg teh ne more tržiti, tako se krog ne sklene.

H5: Potrošniki so vedno zadovoljni s spremembami v podjetju

Hipoteza številka pet »Potrošniki so vedno zadovoljni s spremembami v podjetju«. Potrošniki v veliki večini niso zadovoljni s spremembami v organizacijah, takšno mnenje so izrazili v vprašalniku. Kadar so spremembe ugodne za potrošnike, se ti hitreje prilagodijo. Težje se potrošniki prilagodijo, ko so spremembe slabše, takrat nastane veliko nestrinjanje in ugovarjanje potrošnika. Največji problem je višanje cen izdelkov, ki se pojavijo zaradi sprememb na trgu. Najboljše spremembe za potrošnika so tiste, ki ne predstavljajo prevelikega nenadnega šoka za potrošnika. Takrat se lahko zgodi, da osebe začnejo iskati substitutne izdelke in storitve pri konkurenčnem podjetju. Najboljši primer uvajanja sprememb za potrošnike so manjše in ne preveč udarne spremembe. Tako se potrošniki lahko postopoma prilagodijo novostim v organizaciji.

H6: Konkurenčna podjetja so si med seboj v pomoč pri uvajanju sprememb v organizacijah.

Hipoteza številka šest »Konkurenčna podjetja so si med seboj v pomoč pri uvajanju sprememb v organizacijah«. Konkurenčna podjetja želijo tekmovati med seboj, katero bo bolj zadovoljilo potrebe svojih potrošnikov. Vendar so si podjetja med seboj tudi v pomoč pri uvajanju sprememb. Organizacije se redno posvetujejo s svojimi konkurenti s prebiranjem

njihovih ponudb v katalogih. Seveda so tukaj še vedno poslovne skrivnosti, ki se vežejo na podjetje in te skrivnosti se ne povedo. Govorimo predvsem o ponudbi izdelkov oziroma storitev.

H7: Trženje je najboljša vez med potrošniki in podjetjem ob uvajanju sprememb.

Hipoteza številka sedem »Trženje je najboljša vez med potrošniki in podjetjem ob uvajanju sprememb«. Trženje je zlata nit med podjetjem in potrošnikom. S trženjem potrošnik lahko neposredno vidi in se odloči, ali so spremembe, ki so se zgodile v organizaciji, njemu po godu ali ne. Potrošnik se s pomočjo trženja lahko tudi odloči, kateremu podjetju bo namenil svoj denar. Slaba stran trženja je, da veliko potrošnikov v novem času več ne sledi vsem trženjskim metodam na trgu. Potrošniki zaradi tega ne zanimanja več ne sledijo rednim spremembam v organizaciji in se z njimi seznanijo šele ob obisku podjetja ali pri nakupu izdelka, kar privede do dobrih ali slabih izkušenj. Trženje mora tako postati bolj prodornejša in se domisliti novjših metod predstavitve podjetja potrošnikom. Vsekakor je v obdobju digitalizacije postala obvezna uporaba raznih spletnih ponudb, reklam ter nakupov.

V diplomski nalogi sem prišel do vseh odgovorov na zastavljene hipoteze. Nekatere so me mogoče malenkost presenetile, druge ne. Ob raziskavah sem pa prišel še do drugih zanimivih spoznanj, kakor na primer, da velika večina zaposlenih meni, da podjetje uvaja spremembe v organizacijo le zaradi pohlepa vodstva. Ta podatek pokaže, da večina zaposlenih ne verjame svojemu vodstvu in s tem se ne more povezati z samo organizacijo. Tukaj bi predlagal, da vodstvo začne z večjo objavo vseh sprememb, ki se bodo zgodile v podjetju. Z vsako spremembo, ki se bo v podjetju izpeljala, bi moral vodja organizirati sestanek in te spremembe utemeljiti, tako bi se povečalo tudi zaupanje v samo organizacijo. Med drugim mislim, da je tudi premalo posveta vodstva s samimi zaposlenimi, saj velika večina nikoli ne izrazi svojega mnenja o spremembah. Vodja bi moral pokazati zanimanje za individualne pogovore s svojimi zaposlenimi in tako pridobiti njihovo mnenje o tem, kaj si mislijo o novih spremembah, tako bi prišli do novih idej, ki bi bile morda boljše od prejšnjih. Vsak zaposleni ni zgovoren in je morda tudi sramežljiv in od takšnih ljudi ne moramo pričakovati, da nam bodo podali svoje mnenje, individualni pogovori bi morda lahko taki osebi pomagali prebroditi ta občutek sramežljivosti s tem pa tudi do novih idej. Potem pa je še tukaj mnenje, da potekajo množični dogovori med organizacijami. Ta podatek pa pokaže veliko nezaupanje do podjetij. Organizacije bi morale nekako povrniti svoj ugled na trgu. To bi morda dosegle z rednim seznanjenjem potrošnikov o spremembah v podjetju. Tako bi potrošniki uvedli, da

tukaj ne gre v večini za dogovore vendar se organizacije prilagajajo spremembam, ki se zgodijo na trgu samem, sama organizacija pa pri tem nima večjega vpliva.

Predlagal bi tudi organizacijo izobraževanj na temo poslovanja podjetja, da bi zaposleni imeli manjši vpogled in vizijo, kako poteka ekonomija organizacije. Tako bodo zaposleni prišli do spoznanja, kako organizacija posluje in se otresli mnenja, da so spremembe, ki se dogajajo v podjetju le z namenom pohlepa vodstva organizacije. Popularna so izobraževanja na temo prodaje in pristopa do strank, kar se je izkazalo za odličen način spremembe mnenja zaposlenih. Tako predvidevam, da bi take vrste delavnic oziroma izobraževanj za celotni kolektiv bile tudi dobra iztočnica za naprej.

Teorija je vsekakor veliko nasprotje od prakse, ampak kakor sem dokazal s to diplomsko nalogo, lahko z manjšimi ukrepi ali priporočili vsi prispevajo k dobrim poslovnim rezultatom, tako zaposleni kakor vodilni. Uspešno podjetje pa je tudi bolj privlačno za potrošnike.

5 VIRI

- Arshadi, N., & Karels, V. G. (1997). *Modern Financial Intermediaries and Markets*. London: Prentice Hall.
- Branka, T. (3. marec 2021). *UMAR*. Prevzeto 18. julij 2022 iz Kriza in insolventnost poslovnih subjektov: https://www.umar.gov.si teme/financni-trgi/tema/news/kriza-in-insolventnost-poslovnih-subjektov/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=1eb3cef92540a7bb3fff34291d2dec0
- Grintal, B. (2011). *Organizacija in menedžment podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC Ljubljana.
- Ivanko, Š. (1999). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Zavod IRC Ljubljana.
- Jevnikar, Ž. (23. december 2021). *Statistični urad Republike Slovenije*. Prevzeto 19. julij 2022 iz Slovenski potrošniki ob koncu leta bolj optimistični: <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9778>
- Kotler, P., Fahey, L., & Jatusripitak, S. (1992). *Nova konkurenca-srečanje z marketinškim izziv z daljnega vzhoda*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Mercator d.o.o. (30. september 2021). *Mercator d.o.o.* Prevzeto 25. julij 2022 iz Poročilo o poslovanju Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator d.o.o. : <https://www.mercatorgroup.si/assets/Annual-reports/Porocilo-o-poslovanju-SM-in-PSM-za-obdobje-1-9-2021.pdf>
- Mercator d.o.o. (brez datuma). *Mercator d.o.o.* Pridobljeno iz Poročilo o poslovanju skupine Mercator i druž.
- Okland, J. S., & Tanner, S. (2007). *Succesful change managaement*. London: Routledge.
- Pošta Slovenije d.o.o. (25. marec 2022). *Pošta Slovenije d.o.o.* Prevzeto 20. julij 2022 iz Poslovanje Skupine Pošta Slovenije v 2021 med najuspešnejšimi v zadnjih letih: Poslovanje Skupine Pošta Slovenije v 2021 med najuspešnejšimi v zadnjih letih
- Prašnikar, J., Domadenik, P., & Koman, M. (2005). *Makroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Vizjak, A. (1994). Spremembe v organizaciji. V V. Andrej, *Spremembe v organizaciji* (str. 851). Radovljica: Didakta.

6 PRILOGE

Priloga 1: Primer vprašalnika - zaposleni

Priloga 2: Primer vprašalnika - splošna javnost

ANKETNI VPRAŠALNIK (ZAPOSLENI)

Spoštovani! Sem Leon Sužnik in sem študent Višje strokovne šole Academia v Mariboru. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Uvajanje sprememb v organizaciji glede na spremembe na trgu. Prosim vas za minuto vašega časa za odgovor na vprašalnik, ki mi bo v pomoč pri raziskavah.

Vprašalnik je anonimen, tako da bodo odgovori služili le za pisanje moje diplomske naloge.

Splošni podatki:

Spol:

M

Ž

Starostna skupina:

-18-25 let

-26-35 let

-36-45 let

-46-60 let

-Nad 60 let

Vrsta zaposlitve:

- Študentsko delo

- Redna zaposlitev

Koliko časa se zaposleni v podjetju:

Stopnja izobrazbe:

- 1-5 stopnja
- 6-9 stopnja

1. Ali menite, da je potrebno uvajati spremembe v organizacijo?

DA NE

2. Zapišite en razlog zakaj Da oziroma NE glede na zgornji odgovor.

3. Zaradi kakšnega vzroka so potrebne spremembe v organizaciji? Zaradi sprememb na trgu, vpliva konkurence ali menite, da se spremembe uvajajo v podjetje le zaradi večanja dobička organizacije (pohlep)?

4. Ali uvajanje sprememb v organizacijo neposredno vpliva na vaše delo?

DA NE

5. Menite, da spremembe bolj občutno vplivajo na zaposlene ki so dlje v organizaciji?

DA NE

6. Ali imate vpliv na uvajanje sprememb v vašo organizacijo?

DA NE

7. Menite, da v so spremembe bolj izrazitejšje v večjih ali v manjših organizacijah?

Večjih Manjših Enako

Zakaj tako mislite? _____

8. Ali ste kdaj izrazili upor proti uvedbi novih sprememb v organizacijo?

DA NE

Če Da ali ste dosegli kompromis ali ne? _____

9. Menite, da potrošniki občutijo spremembe v organizaciji?

DA NE

10. Iz izkušenj kakšne so povratne informacije od potrošnikov do novih sprememb v organizaciji?

11. Ali vas nadrejeni vprašajo glede vašega mišljenja do novih sprememb?

DA NE

Vaše mnenje na odgovor? _____

12. Kdo določi končne spremembe za organizacijo?

ANKETNI VPRAŠALNIK (SPLOŠNA JAVNOST)

Spoštovani! Sem Leon Sužnik in sem študent Višje strokovne šole Academia v Mariboru. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Uvajanje sprememb v organizaciji glede na spremembe na trgu.. Prosim vas za minuto vašega časa za odgovor na vprašalnik ki mi bo v pomoč pri raziskavah.

Vprašalnik je anonimen tako, da bodo odgovori služili le za pisanje moje diplomske naloge.

Splošni podatki:

Spol:

M

Ž

Starostna skupina:

-do 18 let

-19-30 let

-31-50 let

-50-60 let

-nad 61 let

Vrsta zaposlitve:

-Študentsko delo

-Redna zaposlitev

-Sem brezposeln

-Sem v pokoju

Stopnja izobrazbe:

- 1-5 stopnja
- 6-9 stopnja

1. Ali vas moti, da se podjetja neprestano spreminjajo?

DA NE

Zakaj? _____

2. Ali mislite, da je za spremembe v organizacijah v veliki večini odgovorna konkurenca?

DA NE

Če ne kdo je po vašem mišljenju odgovoren? _____

3. Ali vas neprestane spremembe v organizacijah motijo?

DA NE

4. Mislite, da bi se organizacije morale glede sprememb predčasno posvetovati tudi z potrošniki oziroma njihovimi odjemalci?

DA NE

5. Če bi se organizacije posvetovale z potrošniki in bi ti nasveti predstavljali strošek za organizacijo ali mislite, da bi te nasvete tudi upoštevale ali ne?

DA NE

Zakaj ste se tako odločili? _____

6. Ali vi kot potrošnik sledite vsem spremembam katere se zgodijo na trgu?

DA NE

7. Milite, da bi morali biti potrošniki oziroma javnost seznanjeni z sprememba katere se zgodijo v neki organizaciji?

DA NE

Zakaj? _____

8. Kje bi bila točka preloma za vas , da se odločite prekiniti uporabo nekega izdelka oziroma obisk nekega podjetja? (katera sprememba bi bila prelomna)

9. Ali ste mnenja, da organizacije namenoma spreminjajo podjetja, da lahko tako pretentajo potrošnike in s tem pridobijo večji dobiček? (dogovori med organizacijami)

DA NE

10. Menite, da so spremembe bolj občutne v manjših organizacijah ali večjih?

Manjših Večjih V vseh enako

Zakaj tako menite? _____

11. Kdaj oziroma kje pridete do spoznanja, da je neko podjetje uvedlo spremembe v organizacijo?
