

# POMEN ODNOSOV V ORGANIZACIJI:

## TRIKOTNIK IN-Č-TR

Prof. dr. Maja Makovec Brenčič

Mag. Matevž Raškovič

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

MQ konferenca, 19. 5. 2011



# Vsebinsko izhodišče

- **Teorija virov podjetja** (angl. *Resource-based theory of the firm*):
  - Zaposleni v podjetju predstavljajo **ključni vir** podjetja (Armstrong, 1978).
  - Uspešno 'upravljanje' z zaposlenimi, kot ključni dejavnik **prihodnjega razvoja** podjetja (Li, Zhao & Lou, 2006).
  - Vpliv na **uspešnost in dobičkonosnost** poslovanja podjetij (Merkač Skok, 2005).
- **Trženje na podlagi odnosov** (angl. *Relationship marketing theory*):
  - Ključno je ustvarjanje **dolgoročnih odnosov z visoko stopnjo zaupanja, ki ustvarjajo vrednost** za vse deležnike podjetja na trgu (Morgan & Hunt, 1994).
  - **Model 6 trgov, kjer so zaposleni prvi in najpomembnejši kupci podjetja** (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991).

# Ključna vprašanja...

Ali lahko odnose merimo?

Kako?

Kakšen je vpliv različnih dimenzij odnosov na poslovanje?



# Na kratko o raziskavi Zlata nit

- Raziskava je v letu 2010 potekala že četrto leto zapored:
  - Od leta 2007 je sodelovalo že preko **33 000 zaposlenih v Sloveniji**
  - Največja tovrstna raziskava v JV Evropi
  - Vsako leto izbran 101 najboljši zaposlovalec
  - Vključena mala, srednje velika in velika podjetja
  - Metodologija na podlagi **BSC kazalcev** (angl. *Balanced Scorecard*)

**Temeljna področja raziskave: človeški viri, trženje, inovacije in poslovna ter finančna uspešnost**

# TRIKOTNIK IN-Č-TR

TRŽENJE in  
kazalci tržne  
uspešnosti

**ČLOVEK**

TRŽENJE  
NA  
PODLAGI  
ODNOSOV

VREDNOST  
NA TRGU V  
OČEH  
KUPCA

6 dimenzij HRM  
odnosov

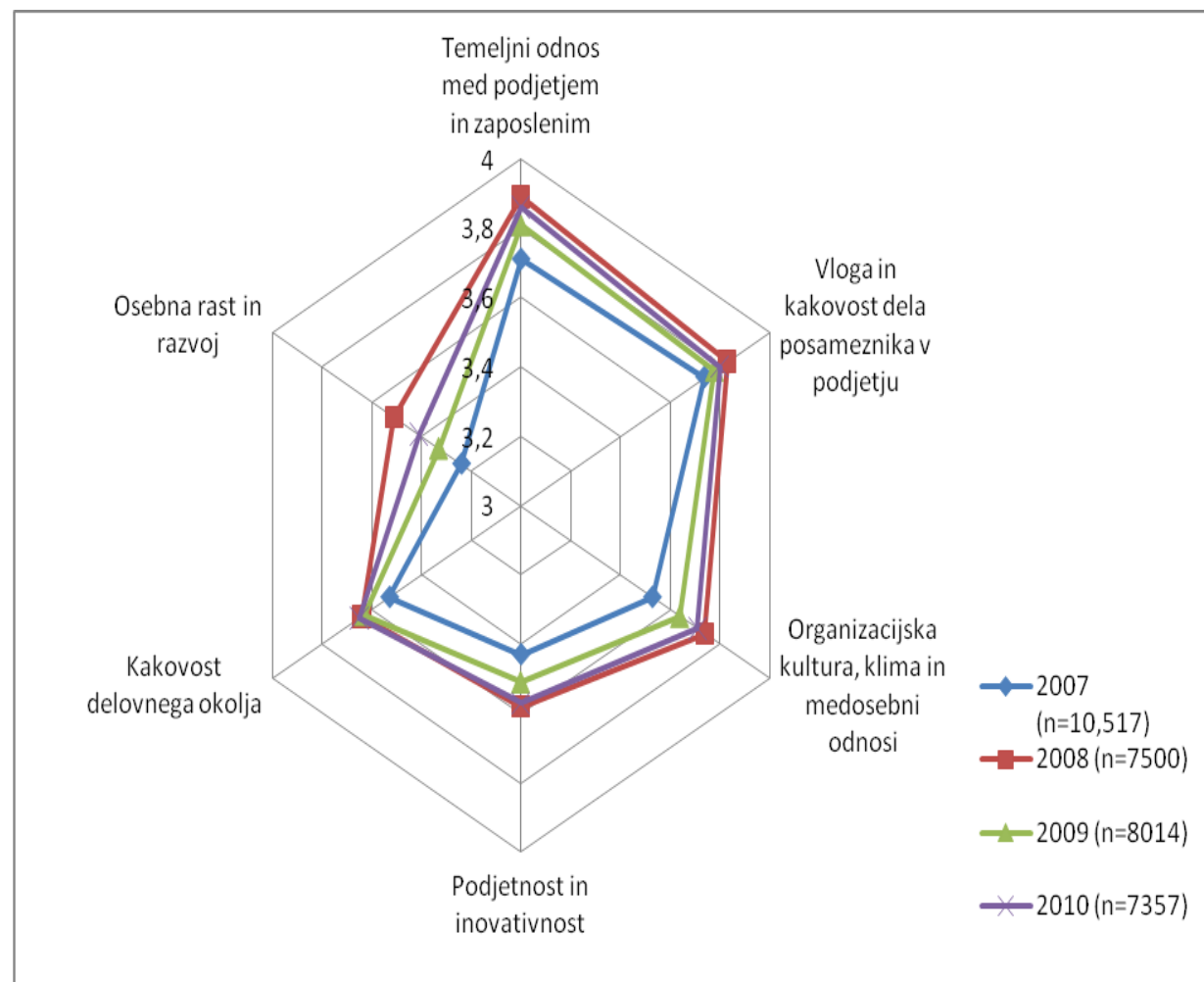
INOVATIVNOST in  
kazalci inovacijske  
uspešnosti

# 6 dimenzij notranjih odnosov: kaj kaže njihov razvoj?

V obdobju 2007-10 kljub krizi deluje stabilnost odnosov med najboljšimi zaposlovalci – v krizi odnosi štejejo

Poleg temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim, je najpomembnejša dimenzija v vseh letih **vloga in kakovost dela posameznika**

V obdobju krize (glede na obdobje pred krizo) se je relativno gledano najbolj okrepil pomen **osebne rasti in razvoja** zaposlenih



# Spremembe v očeh kupca!

Rangiranje pomena 6 ključnih dejavnikov: vidik zaznav kupcev

Izbrani dejavnik ponudbe	2008	2009	2010
<b>Kakovost (v proizvodih, storitvah, procesih)</b>	<b>522 točk</b>	<b>552 točk</b>	<b>551 točk</b>
Blagovna znamka (proizvoda in storitve)	289 točk	274 točk	256 točk
Cena in plačilni pogoji	374 točk	371 točk	377 točk
Raziskave in razvoj (proizvodi in storitve)	202 točk	220 točk	219 točk
<b>Dodatne storitve (povezane z izdelki in storitvami)</b>	<b>256 točk</b>	<b>293 točk</b>	<b>290 točk</b>
<b>Zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem</b>	<b>393 točk</b>	<b>441 točk</b>	<b>437 točk</b>

Pomembnost vsakega dejavnika je bila rangirana od 1. do 6. mesta.

Prikazane vrednosti predstavljajo skupen seštevek točk, ki je bil oblikovan na podlagi seštevskega posameznih mest za izbrani dejavnik ponudbe, pri čemer je 1. mesto ovrednoteno s 6 točkami, 2. mesto s 5. točkami in 6. mesto z 1 točko.

Kakovost v  
proizvodih,  
storitvah,  
procesih

+ 5,5%

(2010/2008)

Dodatne  
storitve  
(povezane  
z izdelki in  
storitvami)

+ 13,8 %

Zaupanje in  
dolgoročno  
st odnosov  
s podjetjem

+ 11,1%

Kupci na trgu so postali bolj preudarni, želijo več za svoj denar, **pomemben pa jim je občutek zaupanja in dolgoročnosti odnosov s podjetjem.**

# Vpliv dinamike zunanjega okolja na notranje procese v podjetjih

- Lee et al. (2009): nenadne in korenite spremembe v času krize poleg nevarnosti ponujajo tudi priložnosti za podjetja, ki so vlagala v **razvoj fleksibilnih sposobnosti in virov, temelječih zlasti na odnosih**

Izbrani poslovni proces	2007	2008	2009	2010
Način izdelave proizvodov in storitev	3,60	3,80	3,82	3,74
Trženje	3,90	3,96	4,04	4,11
Upravljanje s človeškimi viri**	ni podatka	3,91	3,97	4,02
Ostali poslovni procesi	3,78	3,80	3,88	3,95

Merjeno na 5-stopenjski lestvici, kjer višja ocena pomeni višjo zaznano stopnjo sprememb.

\*\*Omenjen poslovni proces ni bil merjen v letu 2007.

Opomba: Omenjene povprečne ocene zaznanih sprememb procesov so izračunane na ravni 101 najboljšega zaposlovalca (n=101).

Procesi trženja in upravljanja s človeškimi viri so z začetkom krize doživeli najvišjo stopnjo zaznanih sprememb in predstavljajo najbolj dinamični ter fleksibilen del procesov v podjetjih: kaj pa inovacije in razvoj?



# Povezljivost trikotnika IN-Č-TR (podatki 2010)

## TRŽENJE in USPEŠNOST

Podjetja, ki so zabeležila visoke stopnje sprememb (4 ali 5) na področju trženja imajo v povprečju: **stat. značilno dodano vrednost na zaposlenega (+7,000 EUR / zaposlenega)** ter višji **koeficient prodaje** (rast prodaje v letu)

## INOVATIVNOST, USPEŠNOST ter DODANA VREDNOST

Inovativnost merjena kot skupni kazalec 7 trditev (Cronbach alfa = 0,878). Podjetja, ki so zabeležila visoke vrednosti inovacijskih aktivnosti in procesov ( $\mu \geq 3,50$ ) imajo v povprečju statistično značilno: **boljšo (manjšo negativno ali višjo pozitivno) čisto dobičkonosnost kapitala (> 50%)** ter **boljšo dodano vrednost na zaposlenega**

## HRM in USPEŠNOST ter DODANA VREDNOST

HRM vidik merjen s pomočjo temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim (5 trditev; Cronbach alfa = 0,941). Podjetja, ki so zabeležila relativno višjo ( $\mu \geq$  me oz. 4,02) skupno stopnjo kakovosti temeljnega odnosa med podjetjem in zaposlenim imajo: **skoraj 9x višjo dodano vrednost na zaposlenega in 2x višji (boljši) čisti dobiček**

## POVEZANOST TRIKOTNIKA TRŽENJE- ČLOVEK - INOVATIVNOST

Tam, kjer so podjetja zabeležila visoke stopnje ( $\geq 4,00$ ) sprememb v trženjskih procesih ter z vidika zaznanih pomembnosti v očeh kupcev postavila na 1. ali 2. mesto **zaupanje in dolgoročnost odnosov s podjetjem**, tam kažejo tudi **nadpovprečno visoke stopnje kakovosti notranjih odnosov v večini HRM dimenzij in višjo stopnjo inovacijskih aktivnosti**

# PRIMERJAVE TRIKOTNIKA IN-Č-TR PRED IN PO KRIZI



# 2010 : 2007

- Podjetja so zmanjšala **delež prihodkov namenjenih za R&R**
  - *Delež podjetij, ki namenjajo 0% prihodkov za R&R se je povzpel iz 7,5% (2007) na 12,5% (2010)*
- Na splošno **zmanjšanje prihodkov z izdelki mlajšimi od 3 let**
- V krizi so **podjetja prilagodila svoje trženjske procese in procese upravljanja s človeškimi viri, zmanjšala pa procese na področju inovativnosti**

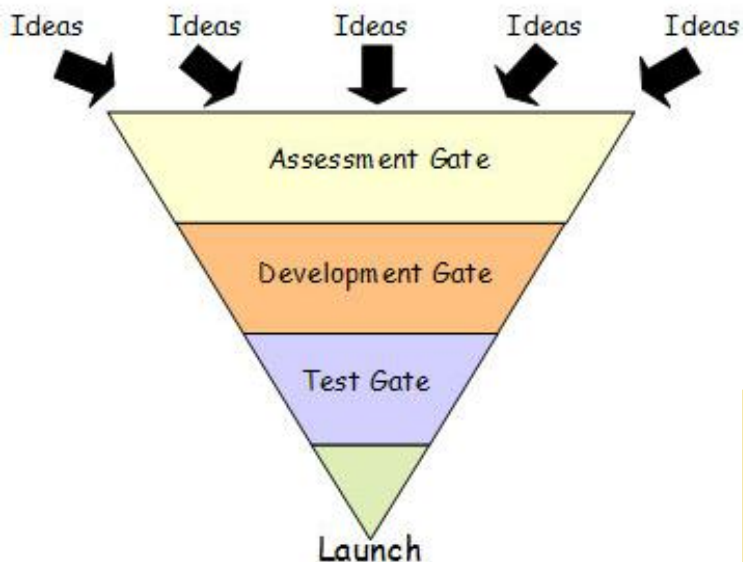
# 2010 : 2007

- Podjetja so v luči krize poiskala predvsem notranje rezerve in okrepila ter prilagodila svoje trženjske procese
- Racionalizacija stroškov se je delno odvila tudi na račun zmanjšanja sredstev za R&R
- V prihodnje bodo morala podjetja posvetiti več pozornosti tudi področju R&R in inovativnosti, če ne želijo dolgoročno ogroziti svoje konkurenčnosti na trgih (zlasti mednarodnih)

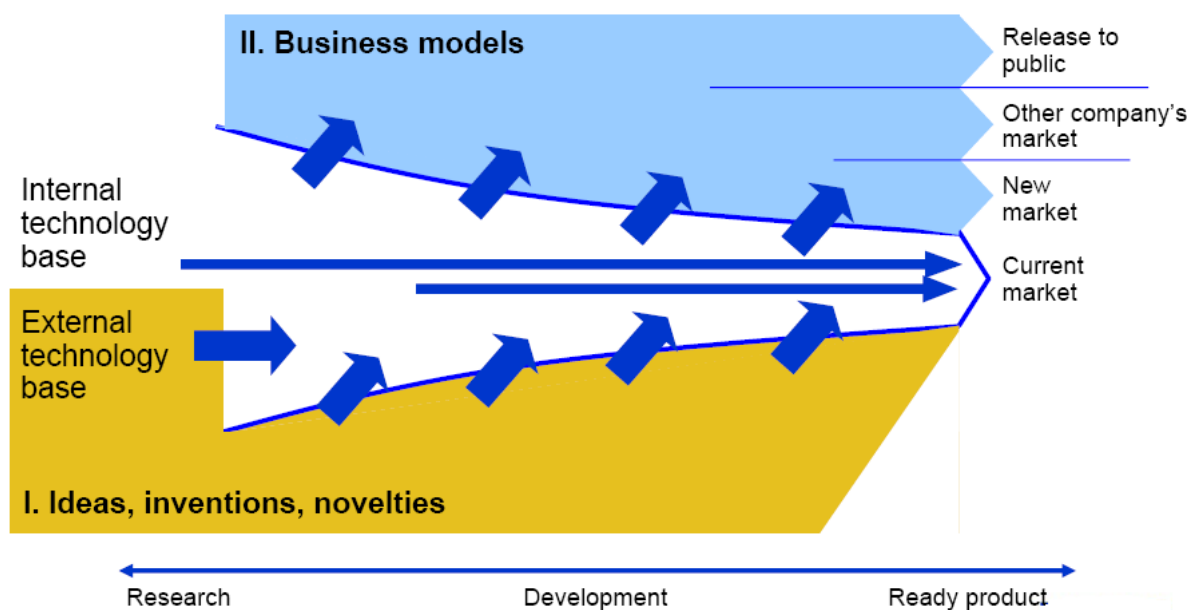


# Odnosi – izvorno razmišljanje – inovacije = uspeh na trgu?

## The Innovation Funnel



## Odprti ali zaprti tunel?



Source: Prof. Yrjö Neuvo (NOKIA)



# Odprte inovacije in kreativnost: primer Nokia – odnosi in interakcija

## A Wide Variety Of “Sources And Sinks “Exists For Open Innovation



Nova poudarjena dimenzija:

# KOMUNIKACIJA



# Odkrito in pogosto komuniciranje vodstva z zaposlenimi

Tam, kjer so zaposleni nadpovprečno ovrednotili odkrito in pogosto komuniciranje vodstva z zaposlenimi je to povezano tudi z:

- dvakrat večjim zaznanim pomenom **zaupanja in dolgoročnosti odnosov** s podjetjem v očeh kupcev na trgu
- nekoliko višjo **zvestobo kupcev** (zadržanje kupcev)
- večjo stopnjo zaznanih **sprememb v trženjskih procesih**
- višjimi zaznanimi stopnjami **sprememb pri upravljanju človeških virov**
- višje ovrednotenim **temeljnim odnosom med podjetjem in zaposlenimi**
- višje ovrednoteno dimenzijo **osebne rasti in razvoja** zaposlenih v podjetju
- višji **inovativnosti**, ustvarjanju **dodane vrednosti** ter **poslovni uspešnosti**



# Kako vnaprej uspešno povezovati dimenzije trikotnika **IN-Č-TR?**



# “OUT OF THE BOX” ALI IZVIRNO RAZMIŠLJANJE

Henry Ford: *“If I asked people what they wanted, they would have said faster horses”*



# Črpajmo iz različnih kulturoloških percepcij...in iz njih ustvarjajmo drugačnosti

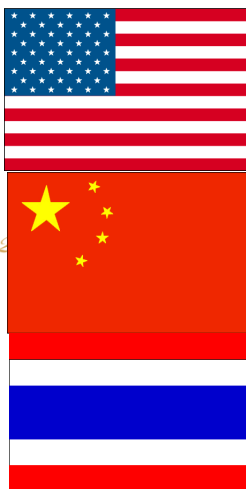
## Navadna kobilica (*Acrididae*)



**ZDA: škodlivec**

**KITAJSKA: hišni ljubljencek**

**TAJSKA: prigrizek**



Uspeh na trgu središči **človek.**





[maja.makovec@ef.uni-lj.si](mailto:maja.makovec@ef.uni-lj.si)  
[matevz.raskovic@ef.uni-lj.si](mailto:matevz.raskovic@ef.uni-lj.si)