

## Vpliv vizije na poslovno odličnost

Željka Lejić

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

Vesna Gorenc\*

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

### Povzetek:

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali sta vizija in poslovna odličnost so odvisni?

**Namen:** S pomočjo relevantnih referenc smo raziskali spoznanja o pomenu vizije in poslovne odličnosti, v nadaljevanju pa smo se osredotočili v merilo1 Namen, vizija in strategija ter ob tem še posebej v podmerilo 1.1. Opredelitev namena in vizije.

**Metoda:** Za analizo je bila uporabljena kvalitativna metoda ter pregled tuje in domače literature in internetnih virov.

**Rezultati:** Dobro zastavljena vizija omogoča uresničljive cilje, ki jih organizacija lahko doseže. Nujno je jasno gledanje v prihodnost ter hitro odzivanje na izzive okolja. Le tako lahko zagotovimo uspeh organizacije v prihodnosti. Vizija deluje kot merilo za odločanje zaposlenih, hkrati pa ustvarja povezanost in občutek pripadnosti organizaciji.

**Organizacija:** Napredne smernice v organizacijskem razvoju, ki pripeljejo do izjemnih rezultatov, so ključne za prihodnje izzive. Vizija, ki je ambiciozna in hkrati usklajena z upravičenimi pričakovanji vseh deležnikov, je ključnega pomena za organizacijo.

**Družba:** Z raziskavo želimo opozoriti, kako pomembno je, da organizacija ustvari ambiciozno vizijo, ki se ujema s pričakovanji deležnikov, saj vključuje svoje deležnike v oblikovanje svoje vizije in poslovne odličnosti

**Originalnost:** Prispevek k stroki je originalnost raziskave in v tem, da izhaja iz predstavitve prvega merila modela EFQM 2020, vizija in poslovna odličnost.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskava je bila izvedena na podlagi pregledanih referenc z obdelavo enega od meril modela EFQM 2020.

**Ključne besede:** vizija, poslovna odličnost, namen, cilji, EFQM model, zaposleni, uspešnost.

## 1 Uvod

Vizija služi kot usmeritev, ki vodi organizacijo k dolgoročnim ciljem ter jasno določa želeni vpliv na svet, vključno z vsemi ključnimi deležniki - zaposlenimi, strankami in partnerji. Jasna

\* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 30. november 2023; revidirano: 19. januar 2024; sprejeto: 31. januar 2024. /

Received: 30th November 2023; revised: 19th January 2024; accepted: 31st January 2024.

vizija in poudarek na poslovni odličnosti lahko izjemno motivirata zaposlene. Razumevanje, kako njihovo delo prispeva k uresničevanju vizije, spodbuja njihovo angažiranost in motivacijo za doseganje skupnih ciljev. Podjetja, ki se osredotočajo na poslovno odličnost, običajno pridobijo konkurenčno prednost. Nenehno izboljševanje procesov, izdelkov in storitev jim omogoča ponuditi nekaj, kar presega konkurenco. Vizija lahko vključuje trajnostne cilje in vrednote. Podjetja, ki sledijo viziji trajnostnega razvoja, lahko prispevajo k uravnoteženemu napredku, ki združuje gospodarski razvoj, družbeno odgovornost in ohranjanje okolja. Poslovna odličnost, ki jo zagotavlja vizija, pogosto pripelje do večjega zadovoljstva strank. Neprestano izboljševanje izdelkov in storitev ustvarja pozitivno izkušnjo za stranke, kar krepi njihovo lojalnost in ugled podjetja.

V skupnem smislu pomen vizije in poslovne odličnosti omogoča organizaciji, da določijo, dosežejo in vzdržujejo svoje cilje na trajosten način ter prispevajo k družbi na boljši način. Ta povezava je ključna za dolgoročni uspeh in trajnostno rast podjetja, saj spodbuja njihov razvoj in pomaga pri doseganju najvišjih standardov v poslovnem okolju.

## 2 Teoretična izhodišča

Še v prejšnjem stoletju je vizija zadostovala tudi 50 let, danes pa za obstoječa podjetja lahko govorimo o neki dolgoročni viziji, ki običajno traja od 5 do 10 let. Glede nato, kako pa se morajo podjetja nenehno prilagajati in ohranjati konkurenčno prednost, pa je v prihodnosti pričakovati, da se bo ta čas še skrajšal (Fortuna, 2003)

Ko se podjetje odloči, da bo zapisalo vizijo, mora tako pri tem upoštevati le nekaj smernic. Vizija naj bo tako (Hrabar, 2022):

- kratka (nekje do največ 25 besed)
- ambiciozna
- jasna
- čustvena in
- močna.

Pri pisanju vizije mora biti optimistično, saj mora biti vizija osredotočena na popolno stanje. Velja za opis predvidene prihodnosti podjetja, predstavlja kakšno to podjetje bo in kaj naj bi počelo. Vizija običajno predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje. Podjetje lahko uspešno posluje le, če ima vodstvo jasno načrtane slike, kje v poslovnem prostoru naj bi se podjetje nahajalo v prihodnosti. Vizija podjetja je tista nit,, ki vodi in motivira vodstvo ter svoje zaposlene k doseganju čim boljših rezultatov. (Thompson & Strickland, 2001, str.23)

Thompson & Strickland opredeljujeta tri vidike, ki jih morajo managerji upoštevati pri določanju strateške vizije podjetja (Thompson & Strickland, 2001, str.23):

- najprej je potrebno določiti osnovno poslanstvo podjetja, ki definira glavno dejavnost podjetja in odgovarja na vprašanja kdo smo, kaj delamo in kje smo sedaj,

- na podlagi opredelitve poslanstva je potrebno določiti dolgoročne cilje podjetja oz. odgovoriti na vprašanje, kam gremo ter tudi načrtovati strateško pot, ki bo podjetje pripeljala do zastavljenega cilja,
- jasno, s preprostimi izrazi je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar bo pripomoglo k večji pripadnosti in poenotenju zaposlenih z organizacijo.

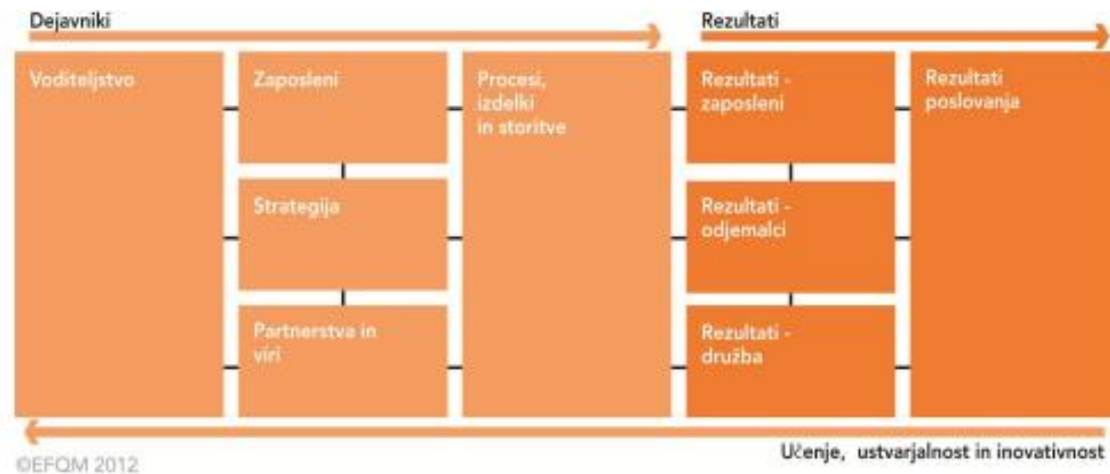
Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih. (Janežič & Pevec, 2021 str. 54) Vizija je slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti. Deležniki in snovalci vizije v organizaciji morajo stalno stremeti k novim idejam, ki pa se morajo skladati z organizacijsko strategijo. (Janežič & Pevec, 2021, str. 43)

Namen oblikovanja vizije je zastaviti prihodnost podjetja z namenom razlikovanja podjetja v okolju. Vizija je tudi dejavnik, ki prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Pri oblikovanju vizij ne gre za enkraten dogodek, vendar gre za proces, da se podjetja prilagajajo na izzive okolja. Na tak način zaposlenim, da zaposleni razumejo kakšne cilje ima podjetje. (Gruban, 1998, str. 613) Vizija nam sporoča, zakaj so cilji organizacije pomembni ter jih jasno vodi k doseganju teh ciljev. Vizija je povezava med sedanostjo in prihodnostjo ter zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja. (Škrabec, 2019, str. 275)

Vsaka organizacija, ki uporablja model odličnosti EFQM razume, da je kot organizacija del večjega in kompleksnejšega ekosistema, kjer ji lahko drugi manj znani ali neznani deležniki pomagajo ali pa celo ovirajo pri njenem napredku. Organizacija se zaveda, da ne deluje v vakuumu. Prav tako vsaka organizacija izkorišča priložnosti, da deluje kot vodja na svojem vplivnem območju in s tem dokazuje, kaj se lahko doseže tako v korist ostalih kot v svojo korist. Organizacija mora biti pripravljena, da predvidi in razume, da se bo soočala s spremembami, ki bodo lahko hitre in obsežne. Spremembe bo morala obravnavati in se nanje pravočasno primerno odzvati. Organizacija mora že danes sprejeti izziv delovanja sprememb, jih predvideti v prihodnosti in se nanje ustrezno pripraviti. (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2019, str. 9)

### **Model odličnosti EFQM**

Osnova modela EFQM je celovit pristop k upravljanju kakovosti, ki vključuje raznolike vidike poslovanja. Ta okvir je zasnovan na devetih ključnih kriterijih, ki organizacijam nudijo strukturo za celovito oceno njihove učinkovitosti. Ti kriteriji so razdeljeni v dve kategoriji: Model EFQM ne le omogoča organizacijam oceno njihovega trenutnega stanja, temveč tudi spodbuja nenehno izboljševanje in prilagajanje poslovnih praks v skladu s spreminjajočimi se okoliščinami ter potrebami deležnikov. S tem postaja ključno orodje za doseganje in ohranjanje visoke ravni odličnosti v sodobnem poslovnem okolju.

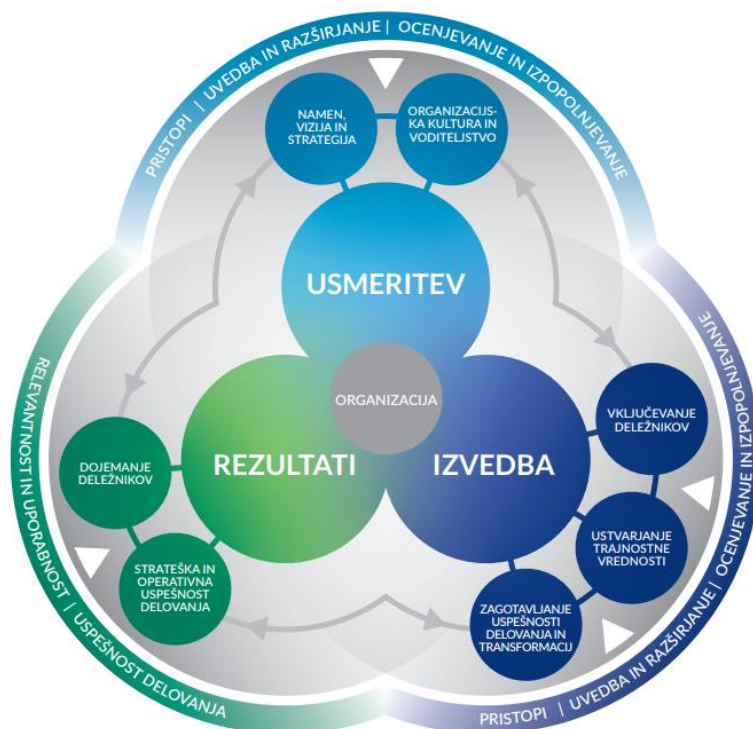


Slika 1. Model odličnosti EFQM. Model poslovne odličnosti EFQM. Povzeto iz »Pregled modela odličnosti EFQM«, po EFQM, 2012, str. 4.

V okviru EFQM je vidik vizije ključen za doseganje odličnosti v poslovanju organizacije. Vizija v tem kontekstu vpliva na uspeh zaposlenih, vodstvo, strategijo organizacije, rezultate družbe.

V skupnem smislu model EFQM spodbuja organizacije, da svoje vizije ne le opredelijo, temveč tudi učinkovito integrirajo v vse vidike svojega poslovanja. To pomeni, da se organizacija nenehno prilagaja in izboljšuje v skladu s svojo vizijo, kar je ključno za doseganje in ohranjanje visoke ravni odličnosti v dinamičnem poslovnem okolju.

V nadaljevanju smo se usmerili na vizijo po modelu EFQM 2020. Za doseganje trajnega uspeha potrebujejo podjetja zelo močno vodstvo ter jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodatne vrednosti izdelkom ter storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizacijah zelo dobro izvedeni pravi pristopi, bodo doseženi rezultati, ki jih interesirane skupine tudi pričakujejo. (EFQM, 2020, str. 4)



Slika 2. Model EFQM (Model EFQM, 2020, str.8

Model EFQM 2020 organizacijam pomaga obvladovati spremembe, ki jih prinaša okolje v katerem deluje ter jim pomaga izboljševati uspešnost njenega delovanja. Skozi leta je bil model deležen kar nekaj izboljšav in predstavlja pomemben dejavnik delovanja za organizacijo, saj lahko z modelom EFQM organizacije dosegajo dolgoročno in trajno prihodnost. Model EFQM je osredotočen na operativno uspešnost in usklajenost ambicij organizacij za prihodnost glede na njen trenutni način delovanja in odzive organizacije na izzive okolja.” (Model EFQM 2020)

Model EFQM 2020 delimo na tri glavne značilnosti modela in njihova merila (Model EFQM 2020):

- **Usmeritev**

Sama določitev usmeritve organizacijo pripravi nadaljnjo pot, ki želi biti vodilna in dobro pripravljena za uresničitev načrtov za prihodnost. Usmeritev ima dva merila. *Prvo merilo* je Vizija in poslovna odličnost, ki je v nadaljevanju članka opisan bolj podrobno.

*Drugo merilo* je organizacijska kultura in voditeljstvo. Organizacijska kultura je zbirka vrednost in norm, ki so skupne vsem zaposlenim v organizaciji, ki vplivajo na način, kako funkcionirajo v medsebojnih odnosih in odnosih s ključnimi deležniki izven organizacije. Voditeljstvo se opredeljuje na celotno organizacijo in ne gre več samo za pogled, da vodenje pomeni samo obvladovanje organizacije s strani vodilnih.

Organizacijska kultura in voditeljstvo delimo še na pod merila:

- usmerjanje kulture organizacije in negovanje vrednost,
- ustvarjanje pogojev za uresničitev sprememb,
- omogočanje ustvarjalnosti in inovativnosti in
- poenotenje in vključitev za uresničitev namena, vizije in strategije.

### • **Izvedba**

Izvedba vključuje tri merila:

- *tretje merilo Vključevanje deležnikov:* organizacija ugotovi, katere so njeni najpomembnejši deležniki in pri katerem je verjetno, da bo v sodelovanju z njimi uporabila do neke mere podobna načela. Merilo delimo še na pet pod meril in sicer Odjemalci: Gradnja trajnostnih odnosov, Zaposleni: Privabljanje, vključevanje, razvoj in zadržanje kadra, Poslovni in regulatorni ter ostali institucionalni deležniki: Zagotavljanje in ohranjanje stalne podpore, Družba: Prispevanje k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji ter zadnje pod merilo Partnerji in dobavitelji: Gradnja odnosov in zagotavljanje podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti.
- *Četrto merilo Ustvarjanje trajnostne vrednosti:* Organizacija se zaveda, da je za njen dolgoročni uspeh ter finančno moč potrebno ustvarjanje trajnostne vrednosti. Pod merila: Snovanje vrednosti in načina njenega ustvarjanja, komuniciranje in prodajanje vrednosti, Zagotavljanje vrednosti ter zadnje pod merilo Opredelitev in doseganje celostne izkušnje.
- *Peto merilo Zagotavljanje uspešnosti delovanja in transformacij.* Govori o tem, da bi organizacija postala in tudi ostala uspešna. Najpomembnejša naloga je, da organizacija deluje dobro danes ter so ob enem pripravlja tudi na prihodnost. Peto merilo zajema še pet pod meril: Obvladovanje uspešnosti delovanja in tveganj, Transformacija organizacije za prihodnost, Spodbujanje inovacij in uporaba tehnologije, izkoriščanje podatkov, informacij in znanja ter Obvladovanje sredstev in virov.

### • **Rezultati**

Vse kar je organizacija dosegla na nivojih predhodnih meril, se v praksi ugotavlja, da vse dobre organizacije zbirajo in uporabljajo podatke o rezultatih.

- *šesto merilo Dojemanje deležnikov:* Merilo je usmerjeno v rezultate, ki jih organizacije pridobijo iz povratnih informacij deležnikov. Povratna informacija govori o osebnih izkušnjah deležnikov z organizacijo.
- *Sedmo merilo Strateška in operativna uspešnost delovanja:* Merilo je fokusirano na rezultate, ki so povezani z uspešnostjo organizacije v smislu njene sposobnosti, da doseže svoj namen, da organizacija uresniči strategijo ter ustvari trajnostno vrednost in njene pripravljenosti na prihodnost.

Za ohranjanje in doseganje izjemnih rezultatov mora organizacija določiti navdihujoč namen, ustvariti ambiciozno vizijo in razviti strategijo, katera je usmerjena v ustvarjanje trajne vrednosti ter zgraditi zmagovalno kulturo. (Model EFQM, 2020, str.10)

Da organizacije dosega dobre rezultate je potrebno upoštevati sledeče smernice modela EFQM (Model EFQM, 2020, str. 13):

- **Opredelitev namena in vizije**

Pomembno je, da si organizacija zaveda, kako je pomembno, da je njen namen prepoznan kot gonilna sila dobrega v ekosistemu. Organizacije morajo opredeliti namen, ki predstavlja navdihujoč motiv za pomen in vrednost njenega dela ter je privlačen za vse njene deležnike. Na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se mora ujemati s pričakovanji deležnikov, katere tudi vključuje v opredelitev, oblikovanje in sporočanje svojega namena in vizije.

- **Prepoznavanje in razumevanje potreb deležnikov**

Organizacija opredeli deležnike znotraj svojega ekosistema ter daje prednost vsem, ki jih prepozna kot ključne deležnike. Pomembno je, da razume, kako njen namen in vizija vplivata na ključne deležnike ter prepozna njihove potrebe in pričakovanja. Preučuje in razume kompetence in strategije ključnih deležnikov ter se primerno odziva glede na njihov vpliv na njen namen, vizijo, strategijo in poslovni model

- **Razumevanje ekosistema, lastnih sposobnosti in glavnih izzivov**

Analizira različne scenarije ter se ustrezno odziva na učinke, ki bi jih ti lahko imeli na namen, vizijo in strategijo organizacije. Poznati mora potencial sedanjih sposobnosti in razvija pristope za optimizacijo vpliva, ki ga imajo te sposobnosti na namen, vizijo, strategijo in rezultate organizacije. Pomembno je da preučuje sedanjo in prihodnjo dinamiko trgov ter njihove možne vplive, ki bi lahko vplivali na namen, vizijo in strategijo organizacije.

- **Razvoj strategije**

Organizacija razvija strategijo in z njo nabor medsebojnih povezanih strateških prioritet, s katerimi se lahko spopade z vsakim ugotovljenim izzivom. Strategijo in strateške prioritete pretvori v cilje uspešnosti delovanja in pobude za transformacijo. Ključne deležnike vključuje v razvoj strategije in s tem spodbuja njihovo zavzetost, uvajanje, uresničevanje in komunikacijo. Razvija poslovne modele kateri so v skladu z njenim namenom, vizijo in strategijo. Potrebno je še, da posodablja in prilagaja strateške prioritete in da pri tem upoštevajo tržne trende, socialna omrežja, notranje učenje ter informacije s strani ključnih deležnikov.

- **Zasnova in vpeljava upravljanja ter sistema obvladovanja uspešnosti delovanja**

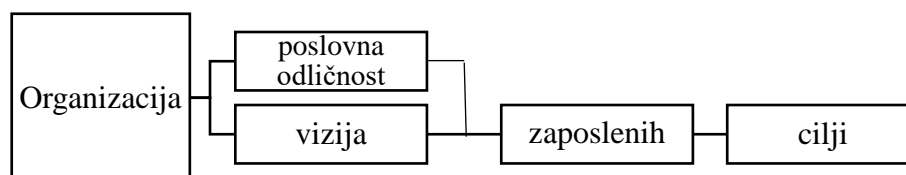
Organizacije snujejo in vpeljujejo sistem upravljanja in obvladovanja uspešnosti delovanja, ki pa mora biti skladen z njenimi prizadevanji, ki upošteva strategijo, dogajanje v ekosistemu, njene sposobnosti in izzive. Organizacija vzpostavi takšno strukturo upravljanja, ki glavnim deležnikom omogoča, da prispevajo k strategiji in sprejemajo odločitve.

Če želi podjetje postati konkurenčno in biti sposobna sprejemati izzive okolja in današnjega časa je nujno potrebno, da ima dobro zastavljeno vizijo. Vizija predstavlja opis, kakšna naj bi organizacija postala, ter kako bo dosegala svoje cilje. Vsi, ki so prisotni pri oblikovanju vizije, morajo biti nenehno osredotočeni in motivirani k novim idejam, ki pa morajo biti skladne z organizacijsko strategijo. Pomembno je tudi, da na podlagi namena ustvarijo vizijo, ki se sicer lahko spreminja, vendar se pa mora skladati s pričakovanji deležnikov.

Poslovna odličnost je način poslovanja podjetja in pomeni odličnost njegovega delovanja. Poslovna odličnost pomeni zadovoljstvo kupcev, skrajšuje poslovni cikel ter zmanjšuje stroške, napake in popravila. Učinkovito upravljanje poslovne odličnosti se kaže v pozitivnih finančnih in nefinančnih rezultatih (Kvas, 2006, 2). Poslovna odličnost vključuje tako proces neprestanega izboljševanja kot tudi prelomne dogodke, ki pomenijo radikalne izboljšave. Orodja in tehnike poslovne odličnosti so uporabni pri vseh vidikih poslovanja (Močnik, 2002, 3).

### 3 Metoda

Za raziskavo in analizo namena, vizije, strategije in modela EFQM 2020 smo uporabili kvalitativno metodo zbiranja podatkov, ki smo jo izvedli s pregledom tuje in domače literature, ter magistrskih nalog s tega področja. Na sliki 3 je prikazan teoretičen model raziskave, kjer so predstavljeni ključni dejavniki za trajno doseganje odličnih ciljev organizacij.



Slika 3. Teoretični model raziskave glede na prvo merilo modela EFQM 2020 s poudarkom na viziji in poslovni odličnosti

Model raziskave na sliki 3, ponazarja, da mora imeti vsaka organizacija dobro zastavljen vizijo in poslovno odličnost. Za uspešnost organizacije je v prvi vrsti najbolj odgovorno vodstvo, zato imajo glavno vlogo pri ustvarjanju vizije. Vodstvo mora zastaviti tako vizijo, ki bo predstavljala privlačno in želeno prihodnost organizacije. Vodstvo, ki predstavi vizijo in jo nato oblikujejo še z ostalimi zaposlenimi v organizaciji bo resnično postala »prava vizija« vseh zaposlenih. Zaposleni bodo čutili pripadnost, motiviranost in zadovoljstvo. Tako bo organizacija produktivna, dosegala cilje in dobre rezultate.

Iskanje virov na temo Pomen vizije pri doseganju ciljev v organizacijah je potekalo v digitalni knjižnici FOŠ, Google ter Google Učenjaku. Pri iskanju virov smo uporabili ključne besede, ki



so prikazane v tabeli 1. Uporabili smo tudi domače in tuje reference s seznamom avtorjev in njihovih strokovnih del s področja obravnavane teme, ki so navedeni v tabeli 2.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

<b>Ključne besede iskanja v slovenskem jeziku</b>	<b>Ključne besede iskanja v angleškem jeziku</b>
EFQM model	EFQM model
Poslovna odličnost	Business Excellence
Vizija	Vision
Organizacija	Organization
Namen	Purpose
Zaposleni	Employees

Seznam zbranih ter pregledanih referenc je zavedena v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam uporabljenih referenc

<b>Avtor</b>	<b>Naslov</b>
Abram, A. (2008)	Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje.
Fortuna, M. (2013)	Model projektnega izvajanja strategij in poslovanja v založništvu
Gruban, B. (1998)	Kaj je vizija podjetja? Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče.
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Pregled modela odličnosti EFQM
Hrabar, D. (2022)	Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja
Janežič, D. & Pevec, E. (2021).	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Medic, D. & Medic, S. (2021)	Trajno doseganje izvrstnih rezultatov
Meredith, J. & Shafer, S. (2001)	Operations Management for MBAs, Second Edition
Lešnik Musek, K. (2008)	Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni element strateškega managementa.
Lešnik Musek, K. (2012)	Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije- vrednote, poslanstvo, vizija
Peršič, A. (2014)	Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega managementa na poslovno uspešnost
Rozman, R. (2012)	Management
SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019)	Model odličnosti EFQM
Thompson & Strickland (2002)	Crafting and Executing Strategy
Stadler, K. (2009)	Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih
Škrabec, N. (2019)	Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.
Janežič & Pevec, 2021 str. 54	Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto
Kvas (2026 str.2)	Program uvajanja poslovne odličnosti v slovenska podjetja
Močnik (2002 str.3)	Model poslovne odličnosti

## 4 Rezultati in razprava

Skozi študijo referenc različnih avtorjev, smo v tabeli 3 povzeli ugotovitve iz analiziranih referenc na temo vizija.

Tabela 3. Pregled referenc na temo vizija.

<b>Avtor (letnica)</b>	<b>Ključne ugotovitve</b>
Abram, A. (2008)	Najvišje vodstvo v organizaciji mora biti predano učenju in potrebno je, da se zavedajo, da je <b>ključ za doseganje konkurenčnosti oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo za svojo</b> in jih navdaja z željo po uspešnem medsebojnem sodelovanju
Fortuna, M. (2013)	Vizija <b>mora biti dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita, izhajati mora iz vsakega zaposlenega.</b>
Gruban, B. (1998)	Vizija je tudi dejavnik, ki <b>prispeva k motiviranju zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja.</b>
Hrabar, D. (2022)	Vizija naj bo <b>kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.</b>
Janežič, D.&Pevec, E. (2021)	Vizija je <b>slika tistega, kar si podjetje želi postati v prihodnosti</b>
Lešnik Musek, K. (2012)	<b>Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanjem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje.</b>
Lešnik Musek, K. (2008)	je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah <b>pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti.</b>
Medic, D.&Medic, S. (2021)	<b>K uspešnosti organizacije pripomore uporaba primernih orodij in standardov, dobro zastavljena vizij in strateški načrt</b>
Meredith, J & Shafer, S. (2001)	Namen poslanstva, vizije in strategije <b>je ustrezna komunikacija z vsemi zaposlenimi v podjetju.</b>
Model odličnosti EFQM	<b>odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike.</b>
Model EFQM 2020	<b>Prepoznan namen, opredeli namen, ustvari ambiciozno vizijo, sporočanje namena in vizije, za uresničitev svoje vizije doseči izjemno in trajno raven uspešnosti delovanja.</b>
Peršič, A. (2014)	Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo <b>lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.</b>
Stadler, K. (2009)	Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja, ki nimajo jasnih <b>začrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje.</b>
Škrabec, N. (2019)	Vizija je povezava med sedanostjo in prihodnostjo ter <b>zaposlene usmerja v podjetju do njihovega končnega cilja.</b>
Janežič&Pevec, 2021 str. 54	<b>Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja.</b> Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih.
Thomposn, A. & Strickland, A.J. (2001)	Vizija običajno <b>predstavlja opis, kakšno bo podjetje postalo, ko bo doseglo svoje predvidene cilje.</b>
Kvas (2026 str.2)	Poslovna odličnost se kaže na različnih področjih
Močnik (2002 str.3)	Poslovna odličnost se kaže na vseh področjih poslovanja. Uspešna podjetja se ves čas razvijajo, prilagajajo.

Peršič (2014, str. 206) je v sklopu raziskave navedel, da so bili najbolj ocenjeni dejavniki, ki potrjujejo da je določanje vizije in strategije družbeno odgovornega ravnanja usmerjeno v finančno uspešnost poslovanja ter trajnostni razvoj organizacije. Z raziskavo so potrdili, da organizacije, ki imajo lastno vizijo in strategijo so usmerjene v uresničevanje družbeno odgovornega ravnanja, dosegajo višji dobiček ter prihodke.

Musek Lešnik (2008, str. 19) je psiholog, ki se ukvarja z vodenjem in vedenjem ljudi v organizacijah pravi, da so poslanstvo, vizija in vrednote močna in uporabna orodja za

doseganje, zagotavljanje ter ohranjanje konkurenčnosti ter kakovosti. Od podjetja in njegovega managementa je odvisno koliko časa bo posvetilo tem vrednotam. Vodje morajo znati dobro motivirati svoje zaposlene saj bodo le uspešni in zadovoljni zaposleni hoteli slediti načrtani viziji podjetja.

Vizija niso sanje, niso fantazija ampak je prikaz uresničljive prihodnosti, ki jo podjetje lahko doseže samo na ta način, če zagnano sledi svojim vrednotam in poslanstvu. Vizija je glavno orodje, ki naredi povezavo med načrtovanjem in upravljanem sprememb, ki so nujne potrebne, da podjetja dosežejo zastavljene cilje. Veliko organizacij želi razviti zeleno prihodnost, ne da bi se pri tem upirala na vrednote, poslanstvo in trenutno stanje v podjetju. (Musek Lešnik, 2012, str. 21)

Fortuna (2003) pravi, da mora biti vizija dosegljiva, podjetju mora predstavljati izziv, biti mora plemenita in izhajati mora iz vsakega zaposlenega. Hrabar (2022) pa je mnenja, da mora biti vizija kratka, ambiciozna, jasna, čustvena in močna.

Thompson & Strickland (2002), da je potrebno strateško vizijo posredovati zaposlenim, kar pripomore k večji pripadnosti ter poenotenju zaposlenih z organizacijo.

Medic & Medic (2021) sta zapisala, da morajo deležniki in snovalci vizije v organizaciji nenehno stremeti k novim idejam, katere pa je nujno, da se skladajo z organizacijsko kulturo.

Gruban (1998) je mnenja, da je vizija tisti dejavnik, ki prispeva k motivaciji zaposlenih in prispeva k skupnim ciljem podjetja. Gre za proces, da so se podjetja sposobna prilagajati izzivom okolja.

Vsaka organizacija, ki želi ostati na trgu in biti drugim organizacijam konkurenčna mora dobro postaviti namen, vizijo in strategijo. K temu je dobrodošla uporaba poslovnega modela EFQM 2020 s poudarkom na 1. merilu vizija in poslovna odličnost, ki pripravijo nadaljnjo pot organizaciji, da postane vodilna ter je dobro pripravljena na izvedbo načrtanih ciljev za prihodnost. Model EFQM 2020 je izboljšava predhodnega modela odličnosti EFQM, ki je organizacijam prav tako ponujal smernice za ustrezno postavitev poslanstva, vizije in strategije.

Vizija predstavlja temeljni steber podjetja, ki vzpostavlja most med sedanjostjo in prihodnostjo. Ta usmerja podjetje k dolgoročnemu razvoju in mora biti dosegljiva, spodbujajoča ter mora navdihovati vsakega posameznika znotraj podjetja. Prav tako je koristno, če je vizija napisana v sedanjiku, kar ima psihološki vpliv. Vizija ni nujno statična in se lahko sčasoma spreminja (Fortuna, 2003).

Namen organizacije je pojasnitev zakaj je delo, ki ga opravljajo v pomembno, zagotovitev trajnostne vrednosti za vse njene deležnike ter predstavi okvir v katerem organizacija prevzame odgovornost v katerem deluje. (Model EFQM, 2020, str.12)

Vsi navedeni avtorji dajejo velik pomen viziji.

Ko zaposleni dosledno sledijo obstoječim postopkom, to zmanjšuje raven stresa in omogoča izboljšanje poslovnih rezultatov ter doseg ciljev organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu pa prinaša manjše število bolniških odsotnosti, s čimer se zmanjša pritisk na vodstvo, saj ni potrebe po nadomeščanju odsotnih delavcev ali opravljanju dodatnega dela. Zadovoljni zaposleni tudi manjkrat delajo napake, kar prispeva k proizvodnji izdelkov ali storitev, ki boljje ustrezajo zahtevam trga, kar izboljšuje konkurenčnost. Konkurenčnost je tesno povezana z visoko kakovostjo izdelkov ali storitev, saj višja kakovost pritegne več zanimanja potrošnikov, kar poveča povpraševanje in s tem uspešnost ter dobiček organizacije. Na koncu to vodi v zadovoljstvo strank, zaposlenih in vodstva organizacije. Študije in raziskave v raznoliki literaturi kažejo, da avtorji večinoma delijo podobno razlago o viziji organizacije. Ta vizija predstavlja opis, kako naj bi se organizacija razvijala v prihodnosti, in pravilna postavitev vizije lahko vodi organizacijo k doseganju svojih ciljev in doseganju pozitivnih rezultatov

Ko lastniki želijo ustanoviti podjetje natančno vedo kaj želijo v podjetju doseči. Cilji so lahko zelo različni. Cilj je lahko podjetje držati samo od solidarnega preživetja ali pa si zastavijo dolgoročne načrte, ki pa obsegajo načrtovane planirano rast in širitev podjetja. V vsakem podjetju morajo biti namen in cilj jasno zastavljena za dolgoročno uspešnost. Obstajajo podjetja, ki imajo poslanstvo, vizijo in strategijo skrbno opredeljeno, na drugi strani so pa podjetja, ki teh ciljev nimajo jasno opredeljenih. Na tej točki se je potrebno vprašati ali podjetja, ki nimajo jasno začrtanih poslanstev, vizij in strategij lahko dolgoročno uspešno posluje. (Stadler, K., 2009, str. 1)

Skozi pregled referenc različnih avtorjev, smo prišli do spoznanja, da ima vizija velik pomen pri doseganju organizacijskih ciljev. V našem članku smo si zastavili raziskovalno vprašanje »Ali je dobro zastavljena vizija ključna za doseganje ciljev v organizaciji?« temu vprašanju lahko podamo pritrdilni odgovor, saj dobro zastavljena vizija predstavlja uresničljive cilje organizacije, ki jih njihovo deležniki lahko dosežejo. Jasno je, da bodo v prihodnosti lahko uspešne samo tiste organizacije, ki bodo znale jasno in učinkovito gledati v prihodnost in se hitro odzvati na izzive okolja. Vizija je tisto merilo, ki zaposlenim v organizaciji pomaga pri sprejemanju odločitev, združuje zaposlene in njihov trud ter daje občutek, da zaposleni res pripadajo organizaciji.

## 5 Zaključek

Članek temelji na raziskovanju ali sta vizija in poslovna odličnost so odvisna? Članek je strukturiran v več poglavij, ki se ukvarjajo tako s teoretičnim kot tudi empiričnim vidikom obravnavane tematike. V uvodnem teoretičnem delu avtorji predstavijo misli in mnenja avtorjev, ki so se posvetili viziji in poslovni odličnosti. Poseben poudarek je namenjen razumevanju, da sta vizija in poslovna odličnost ključna gradnika za uresničevanje ciljev v organizaciji. Nadaljnji del članka se posveti raziskovanju pomena vizije organizacije, ki naj bi imela ključno vlogo pri doseganju uspešnih rezultatov ter zadovoljstva zaposlenih.

Drugi del članka se osredotoča na pregled literature na temo vizije, kjer avtorji v poglavju metod predstavijo teoretični model raziskave, oblikovan na osnovi gradnikov modela EFQM. Poudarjajo ključnost izpolnjevanja pogojev v organizaciji, ki omogočajo ustvarjanje okolja, kjer se zaposleni počutijo varne, zaželeni in so vključeni v proces učenja. Vodstvo organizacije mora biti predano učenju in zavedati se, da je ključno za konkurenčnost oblikovati privlačno vizijo, ki jo zaposleni sprejmejo kot svojo.

Avtorji v članku poudarjajo, kako je ključno, da zaposleni jasno razumejo cilje organizacije ter delijo skupne vrednote. Vizija, kot ključen element, opisuje, kaj organizacija želi doseči na dolgi rok in tvori osnovo za razvoj strategije. Raziskava, predstavljena v članku, organizaciji omogoča vpogled v lastno vizijo in poslovno odličnost. Pomembno je, da organizacije postavijo ambiciozno vizijo, usklajeno s pričakovanji vseh vpletenih strani, in prepoznajo področja, kjer je potrebno izboljšati delovanje, da bi dosegli zastavljeno vizijo. Avtorji skozi članek poudarjajo, da je razumevanje in implementacija vizije ključnega pomena za doseganje konkurenčnosti in poslovne odličnosti v organizaciji. Članek izvira iz enega od meril v modelu EFQM 2020, ki izpostavlja pomembnost vizije in poslovne odličnosti, kar dodaja originalnost njegovi vsebini.

Raziskovanje je bilo omejeno na pregledane referenc različnih avtorjev, tako domačih kot tujih.

Članek je izdelan kot del obveznosti za potrebe študijskega programa Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu.«

## Reference

1. Abram, A. (2008). *Analiza modelov učeče se organizacije in možnosti aplikacije v proizvodno podjetje* (Magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, str.75.
2. EFQM (2012). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Pridobljeno 22.11.2022 na [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna\\_odlicnost/efqm\\_model\\_odlicnosti/l\\_pregled\\_modela\\_efqm\\_2013-zv.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/poslovna_odlicnost/efqm_model_odlicnosti/l_pregled_modela_efqm_2013-zv.pdf)
3. Fortuna, M. (2013). *Kaj je vizija podjetja?* Ljubljana: Zavod mladi podjetnik.
4. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Ljubljana: Teorija in praksa, let. 35. 4/1998
5. Hrabar, D. (2022). *Kako napisati navdihujočo vizijo podjetja*. Pridobljeno 11.11.2022 na <https://www.hrabar.si/kako-napisati-navdihujoco-vizijo-podjetja/>.
6. Janežič, D. & Pevec, E. (2021). *Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 41-56. Doi: 10.37886/ruo.2021.027
7. Medic, D.& Medic, S. (2021). *Trajno doseganje izvrstnih rezultatov*. Revija za univerzalno odličnost, 10 (1), 69-83. Doi: 10.37886/ruo.2021.029

8. Meredith, J. & Shafer, S. (2001). *Operations Management for MBAs, Second Edition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
9. Musek Lešnik, K. (2012). *Pomen definiranja razvoja kakovosti lastne organizacije - vrednote, poslanstvo, vizija*. Republika Slovenija Ministrstvo za šolstvo in šport. Ljubljana: 2012
10. Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja.: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: fakulteta za management.
11. Peršič, A. (2014). *Vpliv modela odličnosti družbeno odgovornega menedžmenta na poslovno uspešnost* (Doktorska disertacija). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v novem mestu, str. 206
12. Rozman, R. (2012). *Management*. 1. natis. Ljubljana: GV Založba
13. SPIRIT Slovenija, javna agencija (2019). *Model EFQM*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija, str. 4-36.
14. Stadler, K. (2009). *Značilnosti vizije, poslanstva in strateških ciljev v izbranih slovenskih in tujih podjetjih* (Magistersko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, ekonomska fakulteta, str.1.
15. Škrabec, N. (2019). *Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
16. Thompson, A. & Strickland, A.J. (2001). *Crafting and Executing Strategy (12<sup>th</sup> ed.)*. New York: The McGraw-Hill Irwin Company.
17. Močnik M. (2002). *Model poslovne odličnosti*. Murska Soboza, Regionalna razvojna agencija Mura. Dostopno na spletni strani ) <http://www.rra-mura.si>)

\*\*\*

**Vesna Gorenc** je diplomirana organizatorica poslovnih in delovnih sistemov. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala, ko je bila tehnik v tabletarni, vodja DE trdnih in tekočih izdelkov in nato kot vodja delavne enote pakiranja. Ima veliko izkušenj iz vodenja, organiziranja, reševanja konfliktov med zaposlenimi, delo z ljudmi in komunikacije. Pri delu si je nabrala veliko izkušenj s sodelovanjem na inšpekcijah in presoajah.

\*\*\*

**Željka Lejić** je diplomirana organizatorica. Zaposlena v farmacevtski industriji. Izkušnje si je pridobivala na začetku poslovne kariere kot operater, nato kontrolor PZ na liniji, sledilo je delo tehnologa pakiranja in trenutno dela kot vodja delovne enote. Izkušnje si je pridobila iz samostojnega dela, pri reševanju tehnološke problematike na liniji, pri testiranju novih izdelkov, delo z ljudmi, komunikacija. Pri delu je veliko sodelovala na inšpekcijah in presoajah.

\*\*\*

## **Abstract:** **The Impact of Vision on Business Excellence**

**Research Question (RQ):** Are vision and business excellence dependent on each other?

**Purpose:** Using relevant references, we explored the significance of vision and business excellence. Subsequently, we focused on the EFQM 2020 model's criteria: vision and business excellence.

**Method:** A qualitative method was employed for analysis, involving a review of foreign and domestic literature as well as online sources.

**Results:** A well-defined vision enables achievable goals that an organization can attain. Clear foresight and prompt responses to environmental challenges are crucial for ensuring organizational success in the future. Vision serves as a criterion for employee decision-making, fostering a sense of connection and belonging to the organization.

**Organization:** Advanced trends in organizational development leading to exceptional results are pivotal for future challenges. An ambitious vision aligned with the legitimate expectations of all stakeholders is crucial for an organization.

**Society:** Through this research, we aim to highlight the significance of an organization creating an ambitious vision aligned with stakeholders' expectations, involving them in shaping its vision and business excellence.

**Originality:** The contribution to the field lies in the originality of the research, which stems from the presentation of one of the criteria of the EFQM 2020 model: vision and business excellence.

**Limitations/Future Research:** This study was based on reviewed references, focusing on one of the criteria of the EFQM 2020 model for analysis.

**Keywords:** vision, business excellence, purpose, goals, EFQM model, employees, performance.

Copyright (c) Vesna GORENC, Željka LEJIĆ



Creative Commons License

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