

Triangulacija teorij o odličnosti poslovnega modela McKinsey 7S

Mateja Kalan*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
mateja.kalan@siol.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskava je temeljila na ugotavljanju ključnih razlik med posameznimi avtorji, ki so v svojih raziskovanjih uporabili model McKinsey 7S.

Namen: Namen raziskave je bil ugotoviti in izpostaviti nasprotujoče si zaključke, do katerih smo prišli na osnovi proučevanja člankov različnih avtorjev, katerih raziskave so potekale na modelu McKinsey 7S.

Metoda: Metodologija naše raziskave je temeljila na triangulaciji teorij različnih avtorjev, katerih raziskave so potekale na omenjenem modelu. Ugotavljali smo tudi metodologijo raziskovanja posameznega avtorja.

Rezultati: V naši raziskavi smo pričakovano prišli do različnih interpretacij avtorjev glede uporabnosti modela McKinsey 7S. Nekateri avtorji ugotavljajo, da v modelu manjkajo pomembne spremenljivke, oziroma je določene treba zamenjati, drugi ugotavljajo, da je model zadosten in ga ni treba spreminjati.

Organizacija: Analiza je pokazala, da je uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od tradicionalno manj vključenih zaposlenih, potrošnikov in partnerjev v neposredno odločanje, na katere pa lahko vplivamo le z »mehkimi dejavniki«.

Družba: Ključni vpliv na družbo predstavlja vključitev mehkih dejavnikov modela, kar se nanaša na socialno odgovornost do vseh deležnikov podjetja in vključitev gradnikov, ki bi model posodobili v smislu elektronske uporabe, s čimer bi pokazali na odgovornost do okolja.

Originalnost: Pripravili smo zadnji aktualni pregled spoznanj iz proučevane literature in virov na področju poslovnega modela McKinsey 7S, raziskavo teorij podkrepili z lastno raziskavo o vplivnih dejavnikih modela ter predstavili model McKinsey 7S na primerno celovit način ter v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče in je v svetovni znanstveni literaturi še neraziskano področje.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve v raziskavi so predstavljale razlike med posameznimi članki, saj so imeli avtorji različen namen, metodologijo raziskovanja in raziskovalna vprašanja. Predlogi za nadaljnje raziskovanje se nanašajo predvsem na posodobitev relativno zastarelega modela (1980).

Ključne besede: poslovni model, model odličnosti, McKinsey 7S, poslovodska molekula, triangulacija teorij.

1 Uvod

Delovanje ljudi v organizaciji je učinkovito in uspešno le, če ga nekdo načrtuje, organizira (ureja), usmerja (vodi) in nadzira (meri). Lastniki (ustanovitelji, razpolagalci ipd.) pa ustanovijo organizacijo zato, da bi učinkovito in uspešno dosegala cilje skladno z njihovimi interesi. Da bi organizacija tako delovala, ji postavijo na čelo človeka, ki naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje drugih sodelavcev. Ta človek je menedžer (Biloslavo 2006, str. 18). Izbrati dobrega menedžerja pomeni izbrati podjetnega, sposobnega, treznega človeka, vrednega zaupanja – izbrati torej takšnega, ki ima primerno strokovno znanje, ki zmore voditi ljudi in je pokončen, verodostojen, pošten človek. Merila so jasna in utemeljena, izbira pa je zelo težavna. Med organizacijskimi procesi zagotovo ni najpomembnejši

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

razmišljanje o identiteti in prihodnosti podjetja, vendar pa razprava o vrednotah, poslanstvu in viziji predstavlja pomemben okvir za razmišljanje o sedanjosti in usodi v prihodnje katerega koli podjetja.

Skupne vrednote, ki so za posameznika najbolj pomembne, so praviloma tudi najmanj uresničene. Tu se kaže največji izziv, ki se ga je menedžment pravzaprav dolžan lotiti. Poenotenje uresničitve posamezne skupne vrednote z njeno pomembnostjo za posameznika bi pomenilo poistovetenje s samo organizacijo oziroma večjo pripadnost tej, kar pa predstavlja prednost, ki jo organizacija lahko na tak način pridobi pred konkurenco.

Boljše možnosti za preživetje imajo podjetja, ki se znajo učinkovito učiti, spreminjati in prilagajati. Učinkovito prilagajanje okoliščinam se najlažje zgodi v podjetju, ki se zna spreminjati, a hkrati obdržati svoj notranji »kompas«. Od vsakega podjetja in njegovega menedžmenta je odvisno, ali bo vire iskalo v sebi ali pa mu bodo identiteto določali drugi, in od vsega tega je v veliki meri odvisna tudi prihodnost podjetja oziroma njegova odličnost. Osnovno gibalno večine podjetij ni proaktivno načrtovanje prihodnosti, pač pa reaktivno odzivanje na pretekle dogodke. To pomeni, da se s kratkoročnimi odločitvami le odzivajo na trenutne težave in istočasno zamujajo priložnost, da ustvarijo lastno prihodnost.

Primarna skrb menedžerjev je res oblikovanje strategije, strukture in sistemov kot trdih dejavnikov na poslovni poti uspešne organizacije, vendar se mora sleherni menedžer zavedati pomembnosti mehkih dejavnikov, kot so skupne vrednote, iskanje in odkrivanje spretnosti, ki jih imajo zaposleni, spoznavanje odnosov med sodelavci po vertikali in horizontali ter slog vodenja in delovanje vodilnih ter vodstvenih sodelavcev. Temeljna naloga menedžmenta je, da v razpravo o pomembnih vprašanjih vključuje vse deležnike, prav posebno mesto pa bi tu morali imeti zaposleni. Vključitev slednjih namreč najbolj pozitivno vpliva na njihov odnos do podjetja, vpliva tudi na ugodnejšo klimo v podjetju, večja njihovo pripadnost, zadovoljstvo in zvestobo podjetju. Vse to se odraža v večji zavzetosti za delo, od česar ima največ koristi spet podjetje. Vse to so pogoji, na osnovi katerih podjetje lahko izboljša kakovost in naredi korak naprej k odličnosti.

Temeljno raziskovalno vprašanje se nanaša na proučitev zadostnosti trenutnih sedmih gradnikov modela McKinsey 7S (struktura, strategija, sistemi, skupne vrednote, spretnosti, sodelavci in slog vodenja).

Namen raziskave je najti ključne razlike med posameznimi avtorji, ki so v svojih raziskovanjih uporabili model McKinsey 7S, ter vzroke zanje. Pomembnost raziskavi dajejo predlogi za izboljšanje modela, ki smo jih navedli ob koncu članka.

Glavna cilja, ki ju v raziskavi zasledujemo, sta proučitev znanstvene literature, člankov tujih in domačih avtorjev z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji o modelu McKinsey 7S ter ugotovitve in izpostavitve nasprotujočih si zaključkov, do katerih so prišli avtorji člankov ob proučevanju modela McKinsey 7S.

2 Teoretična izhodišča

Doseganje čim večjega dobička je pogosto prvi cilj lastnika podjetja. Menedžment je pravzaprav prisiljen iskati najrazličnejše vzvode, s katerimi bi lahko zadovoljil vse deležnike pri poslovanju podjetja. Harner (2015, str. 509–527) v svojem članku ugotavlja vpliv mehkih spremenljivk na podjetje. Še posebno to velja za tista podjetja, pri katerih obveznosti družbe presegajo vrednosti njihovih sredstev.

Menedžment za lažjo presojo uspešnosti uporablja različne modele, kot so uravnotežen sistem meril po Kaplanu in Nortonu (1996, str. 2–61), Porterjev model petih silnic (E. Dobbs 2014, str. 32–45), benchmarking in še mnoge druge. Eden najpogosteje uporabljenih pa je model McKinsey 7S.

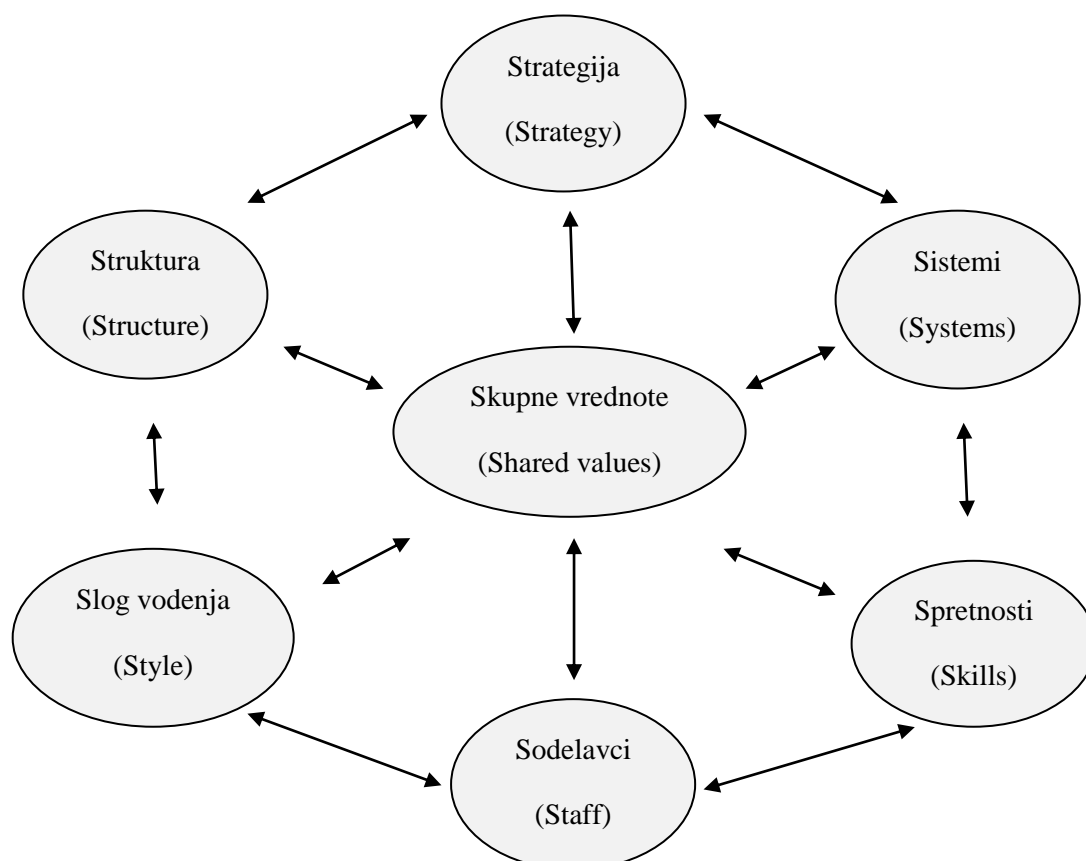
V nadaljevanju navajamo teoretična izhodišča in pregled literature.

Model McKinsey 7S, ki ga je ustvarila svetovalna družba McKinsey and Company, je bil ocenjen kot preprost poslovni model, saj se je vseh sedem spremenljivk začelo na črko s. Te spremenljivke so: struktura, strategija, sistemi, skupne vrednote, spretnosti, sodelavci in slog vodenja. Organizacije se običajno osredotočajo le na tiste spremenljivke, za katere čutijo, da jih lahko spremenijo (struktura, strategija in sistemi), medtem ko zanemarjajo druge spremenljivke. Te druge spremenljivke (skupne vrednote, spretnosti, sodelavci in slog vodenja) se štejejo za »mehke« spremenljivke (Singh 2013, str. 39; Palatková 2011, str. 44–54). Avtorji modela so zaključili, da sprememba vrednosti ene ali dveh spremenljivk ne more spremeniti uspešnosti organizacije, je pa lahko dobra popotnica na poti k odličnosti. Za dolgoročno korist je treba spremeniti vse vrednosti spremenljivke, da te v celoti delujejo kot sistem. Se pa nekateri avtorji nagibajo tudi k spremembi modela z novimi spremenljivkami, s čimer spreminjajo njegove parametre, vključujejo nove in izključujejo stare spremenljivke, ne glede na to, kakšne vrednosti dosega (Bhatti 2011, str. 52–59; Parker et al. 2013, str. 407–419).

Model zajema sedem spremenljivk, v prav vse spremenljivke pa je možno vključiti element inovativnosti, kar ga dela še posebej aktualnega (Taran, Boer & Lindgren 2015, str. 301–331).

Struktura je opredeljena kot ogrodje organizacije ali organizacijska shema. Avtorji opisujejo strategijo kot načrt ali potek dejavnosti pri dodeljevanju sredstev za doseganje opredeljenih ciljev v daljšem časovnem obdobju (Tice 2011, str. 24). Sistemi so celota medsebojno povezanih sestavin, ki omogočajo poslovni proces in pri tem v večji ali manjši meri vplivajo druga na drugo (Hanafizadeh & Ravasan 2011, str. 5–20). Istočasno je to tudi enota, ki je obdana z okoljem, s katerim jo prav tako v večji ali manjši meri povezujejo medsebojni vplivi. Skupne vrednote so spremenljivka, ki ima več pomenov in se nanaša na vse deležnike v organizaciji. Slog vodenja se nanaša na način obnašanja ključnih menedžerjev pri doseganju ciljev organizacije, torej na njihovo kulturo. Sodelavci so opisani kot posamezne kategorije v organizaciji (npr. vodstveni delavci). Spretnosti pa se nanašajo na znanje in sposobnosti zaposlenih v organizaciji kot celoti. Oblika modela, kot je prikazana v nalogi, je oblikovana

za ponazoritev medsebojnih odvisnosti spremenljivk. Model lahko imenujemo tudi »poslovodska molekula« (Hage et al. 2011, str. 448-454, Zmeev et al. 2013, str. 207-213) Nekateri strokovnjaki so sicer mnenja, da obstajajo še druge spremenljivke, ki bi morale biti ključnega pomena za upravljavce organizacij in njihove strokovne sodelavce, vendar pa avtorji modela menijo, da je prav vse možno zajeti v teh sedmih spremenljivkah (Peters, Waterman & Jones 1982, str. 53–56).



Slika 1. Model McKinsey 7S (Diniz, Katsioloudes & Fortunus 2006, str. 29).

Model sam pravzaprav predstavlja nam bolj znano merjenje organizacijske klime v podjetju. Zanj smo se, med drugim, odločili tudi zato, ker menimo, da so zadovoljni zaposleni ključni dejavnik, ki pripelje do zadovoljitve preostalih deležnikov v procesu poslovanja.

V nadaljevanju smo proučili različne avtorje, ki so v svojih raziskavah uporabili model McKinsey 7S.

Ena od spremenljivk, ki jo je možno dodati, je zunanje okolje (Kaplan 2005, str. 41–46). Ta spremenljivka v modelu McKinsey 7S ni zajeta, čeprav avtorji modela priznavajo, da to ne sme biti zanemarljivo, in trdijo, da v modelu pač nastopajo le najpomembnejše spremenljivke. Nekaj kritik modela se nanaša tudi na neupravičen izpad spremenljivke, ki meri zmogljivost oziroma učinkovitost organizacije, in ker ta v modelu ni samostojno izražena (Pascale & Athos 1981; Peters, Waterman & Jones 1982, str. 53–56). Namen raziskave je ugotoviti in

izpostaviti nasprotujoče si zaključke, do katerih smo prišli na osnovi proučevanja člankov različnih avtorjev, katerih raziskave so potekale na modelu McKinsey 7S.

V nadaljevanju navajamo pregled sedmih posameznih člankov, pri katerih smo proučevali značilnosti, ki se nanašajo na določeno populacijo oziroma vzorec. Velikost vzorca ob posamezni raziskavi je bila zelo različna: ena raziskava je zajemala vzorec 13 sistemov naročanja (Chong & Preece 2014, str. 5–20), ena raziskava je potekala v majhnem svetovalnem podjetju (Zhao & Choma 2012, str. 5–10), tri raziskave so bile narejene na vzorcu približno 50 anketirancev (Schroeder, Sorensen & Yaeger 2014, str. 335–364; Mithwani 2015, str. 185–200; Chiloane - Tsoka 2013, 15–24), ena na vzorcu 272 anketirancev (Kalan 2014, str. 67–70) in ena na vzorcu, večjem od 1000 anketirancev (Katz & Safranski 2003, str. 323–340).

V tem delu proučevanja smo pozornost usmerili v namen študije ter raziskovalna vprašanja, ki so jih avtorji navedli v svojih člankih.

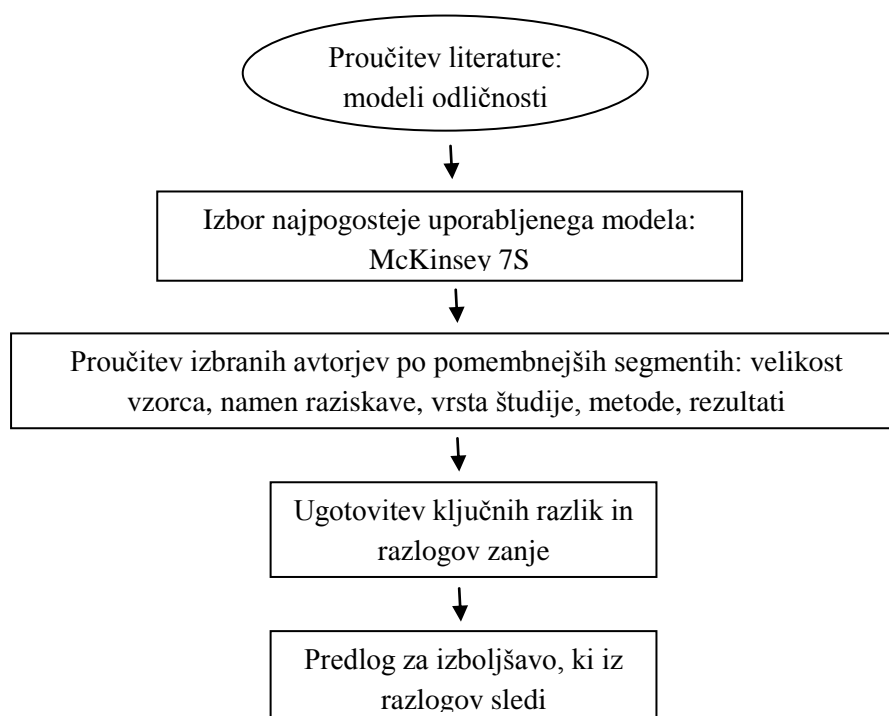
Avtorji so imeli različne namene, ki so bili osnova za njihovo raziskovanje.

Razmerja med organizacijsko kulturo in spreminjanjem organizacije je v svojem članku raziskovala Chiloane - Tsoka (2013, str. 15–24). Zhao in Choma (2012, str. 5–10) sta v članku želela prikazati nujnost razširitve proučevanega modela McKinsey 7S z zunanjo spremenljivko. Poleg modela McKinsey 7S je Mithwani (2015, str. 185–200) v svojo raziskavo vključil še dva druga modela, to sta Nortonov uravnotežen sistem meril in teorija nepredvidljivih dogodkov. Chong in Preece (2014, str. 5–20) sta v članku predstavila dopolnitve predhodnih študij, ki se niso usmerjale na različne prilagoditve modela. Identifikacijo strukturnih sprememb modela, ki izhajajo iz interakcije med podjetji in tehnologijo, sta v članku izvedla Katz in Safranski (2003, 323–340). Schroeder, Sorensen & Yaeger (2014, str. 335–364) so v študiji proučevali elemente modela McKinsey 7S in dodatne spremenljivke "Global Team Interaction". Najznačilnejše dejavnike modela McKinsey 7S, ki vplivajo na odličnost organizacije, pa je v raziskavi ugotavljala Kalanova (2014, str. 67–70).

V tem delu raziskave smo že prišli do ugotovitve, da so raziskave po proučevanem modelu potekale na izrazito različnih velikostih vzorcev (od 13 do 1055) in da so bili različni tudi nameni raziskovanja ter posledično raziskovalna vprašanja, ki so se na te namene nanašala. Iz navedenega lahko sklepamo, da so avtorji na zadostnost modela gledali iz različnih zornih kotov.

3 Metoda

Naša raziskava je temeljila na triangulaciji teorij različnih avtorjev, ki so proučevali model McKinsey 7S. Ta teoretični model v nadaljevanju prikazujemo tudi grafično.



Slika 2. Model triangulacije teorij poslovnega modela McKinsey 7S. (Vir: lastni)

V tem delu smo ugotovili, da so avtorji (Chiloane - Tsoka 2013, str. 15–24; Mithwani 2015, str. 185–200; Kalan 2014 str. 67–70) za pridobitev podatkov, na katerih so temeljile njihove raziskave, večinoma (trikrat) delali kvantitativne raziskave z anketno metodologijo, dvakrat so avtorji (Zhao & Choma 2012, str. 5–10; Chong & Preece 2014, str. 5–20) naredili kvalitativno raziskavo z intervjuji, enkrat je bila uporabljena mešana metoda, ki je v prvi fazi zajemala kvalitativno raziskavo, v drugi kvantitativno in v tretji še enkrat kvalitativno raziskavo (Schroeder, Sorensen & Yaeger 2014, str. 335–364), enkrat pa je raziskava temeljila na sekundarni analizi že zbranih podatkov (Katz & Safranski 2003, 323–340).

Tudi tukaj vidimo precej različne pristope ob raziskavah pri posameznih avtorjih. Različnost pa se je pokazala tudi v raziskovalnih metodah.

Chiloane - Tsoka (2013, str. 15–24) je najprej naredila pilotno raziskavo, na osnovi katere so bili narejeni popravki vprašalnika, sledila je kvantitativna raziskava zbranih podatkov, spremenljivke so bile merjene z uporabo petstopenjske Likertove lestvice. Podatke sta iz različnih virov zbrala Zhao in Choma (2012, str. 5–10). Z uporabo triangulacije metod in zbiranja podatkov (kvalitativna analiza je bila narejena na osnovi šestletnega opazovanja, polstrukturiranih intervjujev, ostali podatki pa so bili zbrani z neformalnimi pogovori in z mnenji, ki so jih podali opazovalci raziskave) sta se izognila pomanjkljivostim uporabe le ene metode ali le enega vira. Kvantitativno analizo je Mithwani (2015, str. 185–200) naredil v programu SPSS 22, opisni statistiki je sledila multivariantna linearna regresijska analiza, ki je preverjala zastavljen teoretski model. Vključitev podatkov na osnovi pregleda literature sta izvedla Chong in Preece (2014, str. 5–20), ki preučuje temeljne značilnosti raznovrstnih

organizacijskih oblik naročanja. Na teoretični ravni sta Katz in Safranski (2003, str. 323–340) predlagala prilagoditev McKinseyjevega modela 7S modelu 5S. Predlagani novi dejavniki so bili: standardi, velikost, hitrost, stanje in prodaja. Z metodologijo študije, ki predstavlja mešane metode (uporaba triangulacije metod), so Schroeder, Sorensen & Yaeger (2014, str. 335–364) poskušali doseči konvergenco okoli bistvenih elementov, ki pospešujejo ali zavirajo globalno učinkovitost hibridnih timov. Test zanesljivosti vprašalnika na izbranem vzorcu je avtorica (Kalan 2014, str. 67–70) naredila v prvi fazi, sledili so metoda glavnih komponent (veljavnost konstrukta), regresijska analiza in t-test. Empirični del je temeljil na kvantitativni raziskavi, v okviru katere je bila uporabljena statistična analiza primarnega vira pridobivanja podatkov – anketnega vprašalnika.

4 Rezultati

V naši raziskavi smo pričakovano prišli do različnih interpretacij avtorjev glede uporabnosti modela McKinsey 7S. Nekateri avtorji ugotavljajo, da v modelu manjkajo pomembne spremenljivke, drugi ugotavljajo, da je model zadosten, vse do zaključkov nekaterih, da je model McKinsey 7S celo preobširen.

V nadaljevanju navajamo najpomembnejše ugotovitve, do katerih so v svojih raziskavah prišli proučevani avtorji.

Chiloane - Tsoka je v članku (2013, str. 15–24) navedla, da je raziskava potekala na modelu McKinsey 7S. Njegovih sedem elementov je bilo neodvisnih spremenljivk, odvisna spremenljivka pa so bile organizacijske spremembe. Identifikacijo pomanjkljivosti McKinseyjevega modela in prilagoditev modela (Business Excellence and Sustainability Model) novemu modelu, ki je namesto iz sedmih notranjih vidikov ali elementov sestavljen iz štirih notranjih (namen, kultura, ljudje, sistemi in procesi) in enega zunanega vidika (odnosi z deležniki), ki je povezan z notranjimi, sta izvedla Zhao in Choma (2012, str. 5–10). Mithwani (2015, str. 185–200) je raziskavo izvedel na treh modelih, to so uravnotežen sistem kazalnikov, McKinsey 7S ter teorija nepredvidljivih dogodkov. Namen raziskave je bil proučiti izvajanje strategije kot odvisne spremenljivke v odnosu do treh neodvisnih spremenljivk, in sicer: komunikacije, sodelovanja vodilnih ter organiziranosti. V svojem zaključku raziskave pa sta Chong in Preece (2014, str. 5–20) poudarjala stopnjo skladnosti posamezne organizacijske oblike projektnega vodenja in sistema naročanja (povprečnina in tradicionalni način kot neodvisni spremenljivki), ki se ga organizacija poslužuje. Stopnjo skladnosti sta določila za vse trde vidike (strategija, struktura, sistemi) McKinseyjevega modela 7S, kot odvisne spremenljivke. Prilagoditev McKinseyjevega modela 7S in aplikacijo na e-poslovanje v članku sta zagovarjala Katz in Safranski (2003, str. 323–340), pri čemer sta predlagala nove elemente, kot so standardi, velikost, hitrost, stanje in prodaja. Schroeder, Sorensen & Yaeger (2014, str. 335–364) so v članku kot rezultat študije pokazali, da pogoji delovanja globalnega hibridnega tima (neodvisna spremenljivka) nakazujejo, kako globalno delovno vedenje vpliva na pospeševanje globalne učinkovitosti na vsakem od sedmih področij

McKinseyjevega modela 7S (neodvisne spremenljivke). V svoji raziskavi je avtorica (Kalan, 2014, str. 67–70) ugotovila, da povečanje vrednosti odvisne spremenljivke (skupne vrednote), ki je ena izmed sedmih spremenljivk modela, lahko povzročijo le neodvisne tri mehke spremenljivke modela (spretnosti, sodelavci in slog vodenja). Analiza je pokazala, da so vplivi vseh preostalih šestih spremenljivk (tri mehke in tri trde spremenljivke) modela pozitivni, skupne vrednote pa se povečujejo izključno zaradi vpliva treh mehkih spremenljivk.

V raziskavi smo se še posebno osredotočali na avtorjev izbor posameznih spremenljivk oziroma parametrov modela ter prišli do naslednjih ugotovitev:

- nekateri avtorji (Chiloane - Tsoka 2013, str. 15–24; Chong & Preece 2014, str. 5–20; Kalan 2014, str. 67–70) so v svojih raziskavah ugotovili popolno zadostnost modela McKinsey 7S; menijo, da tak, kot je, zadostuje za kakovostno raziskovanje;
- drugi avtorji (Zhao & Choma 2012, str. 5–10; Katz & Safranski 2003, str. 323–340; Schroeder, Sorensen & Yaeger 2014, str. 335–364; Mithwani 2015, str. 185–200) so v svojih raziskavah poudarjali, da je model McKinsey 7S nujno treba na novo opredeliti z drugimi spremenljivkami, oziroma ga kombinirati z drugimi modeli.

V nadaljevanju podrobneje navajamo ugotovitve ob proučevanju posameznih člankov. Najprej predstavimo avtorje, ki izhajajo iz vprašalnika ali posameznega segmenta vprašalnika McKinsey 7S, pri čemer sestavijo lasten model, ki je konflikten s predlaganim McKinseyjevim modelom 7S, saj so sestavni del modelov drugi elementi (Zhao & Choma 2012, str. 5–10; Katz & Safranski 2003, str. 323–340; Mithwani, 2015, str. 185–200).

Zhao in Choma (2012, str. 5–10) sta menila, da je v nasprotju s splošno sprejetim modelom McKinsey 7S struktura indeksov v modelu različna. Predvidevala sta namreč, da je v nasprotju s sedmimi dejavniki, ki se osredotočajo na kulturo znotraj organizacije. Identificirala sta pomanjkljivosti McKinseyjevega modela in predlagala prilagoditev modela (Business Excellence and Sustainability Model) novemu modelu, ki je namesto iz sedmih notranjih vidikov ali elementov sestavljen iz štirih notranjih (kultura, ljudje, sistemi in procesi) in enega zunanjšega vidika (odnosi z deležniki), ki je povezan z notranjimi. Enoto raziskovanja je predstavljalo malo svetovalno podjetje.

Internetna tehnologija je v razmahu in hitrem vzponu, kar sta zagovarjala tudi Katz in Safranski (2003, str. 323–340). Tej se je treba hitro prilagajati, zato sta predlagala aplikacijo prilagojenega modela 5S, ki vsebuje nekoliko drugačne elemente, prilagojene internetni ekonomiji (standardi, velikost, hitrost, stanje in prodaja). Avtorja nista izhajala iz lastne raziskave, temveč sta poskušala na teoretični ravni in s sekundarnimi podatki pokazati, da je za uspeh podjetja pomembno sledenje in hitra prilagoditev spreminjajoči se tehnologiji ter specifična organizacija podjetja, skladna s standardi in sodobnimi načini prodaje.

Schroeder, Sorensen & Yaeger (2014, str. 335–364) so preučevali možnost adaptacije modela 7S delovanju globalnih timov v multinacionalkah. Predlagali so načine delovanja, ki izhajajo iz modela 7S, kjer je dodana še komponenta globalnega sodelovanja. Izhajajoč iz modela 7S

so izluščili načine delovanja, ki so značilni za globalne hibridne time: strategija – globalna usklajenost, struktura – globalna podpora, sistemi – učinkovite rešitve za neglobalne sisteme, skupne vrednote – zavezanost k rezultatom, učinkovit način vodenja tima, jasen namen in spretnosti članov tima, raznovrstni profil zaposlenih in jasnost delovnih nalog, učinkovitost globalnega tima in ritem sestankov. Naloga tima je izvrševanje temeljnih delovnih procesov, ki so ključnega pomena za uspeh organizacije ter trajnostni obstoj. Članek je metodološko zelo razvejan, saj je zbiranje podatkov potekalo v treh fazah in temeljilo pretežno na poglobljenih kvalitativnih analizah. Avtorji so soglašali z ustreznostjo modela 7S, ki so ga aplicirali tudi na način delovanja organizacije in v tem so našli vzporednice.

Namen raziskave, ki jo je izvedel Mithwani (2015, str. 185–200), je bila proučitev izvajanja strategije kot odvisne spremenljivke v odnosu do treh neodvisnih spremenljivk, in sicer: komunikacije, sodelovanja vodilnih ter organiziranosti. S pomočjo regresijske analize je preverjal ustreznost predlaganega teoretskega modela. Raziskavo je zaključil z ugotovitvijo, da pripadnost menedžmenta in organizacijska struktura igrata ključno vlogo v procesu implementacije strategije. Avtor je menil, da en sam model (McKinsey 7S) ni zadosten, zato je raziskavo izvedel na treh modelih: uravnotežen sistem kazalnikov, McKinsey 7S ter teorija nepredvidljivih dogodkov.

V nadaljevanju sta predstavljena dva članka, ki soglašata z avtorji modela McKinsey 7S in ga uporabita kot izhodišče za potrjevanje lastnih domnev in dognanj.

Hierarhično kulturo kot prevladujočo organizacijsko kulturo v obravnavani organizaciji je v članku raziskovala Chiloane - Tsoka (2013, str. 15–24). Hierarhična kultura je zato manj dovzetna do sprememb v organizaciji. Organizacijska kultura igra pomembno vlogo pri spremembah v organizaciji. Od organizacijske kulture je namreč odvisno, kako dojemljivi so delavci do sprememb, zato lahko potrdimo povezanost med organizacijsko kulturo in spremembami v organizaciji. Raziskava je potekala na modelu McKinsey 7S, katerega elementi so bile neodvisne spremenljivke ter organizacijske spremembe, ki je bila odvisna spremenljivka. Študija je pokazala tudi, da imajo različne organizacijske strukture različne ravni dojemanja organizacijskih sprememb. Avtorja je bil mnenja, da je bil model McKinsey 7S primeren model za navedeno raziskavo, katere vzorec je bil $n=50$, narejena pa je bila kvantitativna raziskava z anketno metodologijo.

Na stopnjo skladnosti posamezne organizacijske oblike projektnega vodenja in sistema naročanja (povprečnina, tradicionalni način), ki se ga organizacija poslužuje, sta opozarjala Chong in Preece (2014, str. 5–20). Stopnjo skladnosti sta določila za vse trde vidike (strategija, struktura, sistemi) McKinseyjevega modela 7S in za skupne vrednote. Ugotovila sta, da ima sistem naročanja višjo stopnjo skladnosti pri nehierarhičnem načinu projektnega vodenja, medtem ko ima tradicionalni sistem naročanja višjo stopnjo skladnosti pri hierarhičnem načinu projektnega vodenja. Avtorja sta v svoji raziskavi primerjala 13 sistemov naročanja v različnih podjetjih. Narejena je bila kvalitativna študija (implikacije za menedžerje) na ravni teorije.

Članku dodajamo rezultate lastne raziskave, ki smo jo prav tako naredili na modelu McKinsey 7S.

Avtorica (Kalan 2014, str. 67–70) je v lastni raziskavi ugotovila, da so vse spremenljivke v modelu McKinsey 7S potrebne. Za vsak sklop vprašanj (struktura, strategija, sistemi, spretnosti, sodelavci, stil vodenja, skupne vrednote) je bila izvedena analiza zanesljivosti (Cronbachov koeficient alfa) in veljavnosti konstrukta (faktorska analiza) ter na tako dobljenih konstruktih še regresijska analiza z metodo »Backward«. Vsi rezultati so kazali na visoko veljavnost in zanesljivost konceptov v modelu. Regresijska analiza je pokazala, da imajo največjo težo pri pojasnjevanju skupnih vrednot ravno mehki vidiki organizacije, kot so spretnosti ($\beta=0,281$, $p=0,000$), sodelavci ($\beta=0,227$, $p=0,006$) in stil vodenja ($\beta=0,213$, $p=0,005$). Kakovost modela se z izključitvijo ostalih dejavnikov bistveno ne izboljša, kar nakazuje na dejstvo, da so vsi členi v modelu McKinsey 7S potrebni. S šestimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 37,2 odstotka variiranja skupnih vrednot. Populacija so bili vsi zaposleni v RS, vzorčni okvir je znašal 700 anketirancev, vzorec je zajel 272 v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Kvantitativna študija je bila izvedena z anketno metodologijo.

Ob zadnjih treh člankih je treba poudariti, da se raziskave ključno razlikujejo v velikosti vzorca (Chiloane - Tsoka 2013, str. 15–24: $n=50$ in Chong & Preece 2014, str. 5–20: $n=13$; Kalan 2014, 67–70: $n=272$), delno pa tudi v načinu raziskovanja (Chiloane - Tsoka 2013, str. 15–24: kvantitativna raziskava z anketno metodologijo; Chong & Preece 2014, str. 5–20: kvalitativna študija na ravni teorije; Kalan 2014, str. 67–70: kvantitativna raziskava z anketno metodologijo).

V spodnji tabeli so tabelarično prikazani velikost vzorca, metoda in rezultat za posamezne članke, ki so bili izbrani za raziskavo.

Tabela 1. Prikaz velikosti vzorca in izbrane metode

Avtor	Vzorec	Metoda	Rezultati
Chiloane - Tsoka (2013)	$n=50$	kvantitativna študija	popolna zadostnost modela
Zhao & Choma (2012)	malo svetovalno podjetje	študija primera	redefiniraje z drugimi spremenljivkami oziroma kombinacija z drugimi modeli
Mithwani (2015)	$n=40$	kvantitativna študija	redefiniraje z drugimi spremenljivkami oziroma kombinacija z drugimi modeli
Chong & Preece (2014)	$n=13$	kvalitativna študija	popolna zadostnost modela
Katz & Safranski (2003)	$N=1055$	sekundarna analiza sumarnih podaktov	redefiniraje z drugimi spremenljivkami oziroma kombinacija z drugimi modeli
Schroeder, Sorensen & Yaeger (2014)	$n=51$	triangulacija metod: kvalitativna, kvantitativna, kvalitativna	redefiniraje z drugimi spremenljivkami oziroma kombinacija z drugimi modeli
Kalan (2014)	$n=272$	kvantitativna študija	popolna zadostnost modela

5 Razprava

Nekateri avtorji dokazujejo, da model ni ustrezen, zato ga dopolnjujejo z dodatnimi spremenljivkami ali modeli, menjajo spremenljivke z drugimi, ki se jim zdijo ustrežnejše. Spet drugi avtorji ugotavljajo, da je ta model ustrezen in z izbranimi spremenljivkami zagotavlja zanesljivost in veljavnost izvedenega konstrukta. Slednje smo potrdili tudi z lastno raziskavo.

Splošni namen članka je raziskati možnost napredka sodobne organizacije, ki za doseg svojih ciljev uporablja različna sredstva in prijeme. V mnogih organizacijah prav zaradi formalne moči menedžmenta, lastnikov, delničarjev in ustanoviteljev v ospredje postavljajo »trde dejavnike« (struktura, strategija in sistemi). Na drugi strani pa je uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od tradicionalno manj vključenih zaposlenih, potrošnikov in partnerjev v neposredno odločanje, na katere pa lahko vplivamo le z »mehkimi dejavniki« (skupne vrednote, spretnosti, sodelavci in slog vodenja).

Razlike med članki so prisotne v preučevanju različnih ciljnih populacij, v velikosti vzorca, v načinih reševanja problematike, v metodah zbiranja in metodologiji obdelave podatkov (nekateri avtorji v raziskavah in poročilih uporabljajo intervjuje, drugi statistične baze, ankete, arhive itd.). V člankih so uporabljeni različni vidiki obravnave problematike, od širokega pregleda teorije do podrobnega pregleda posamezne specifikke, ki jo lahko pripisujemo tudi lokaciji izvedbe raziskave. Do razlik med članki prihaja zaradi različnih metodologij obravnave problema, posledično so raziskovalci naredili različne izpeljave osnovnega modela McKinsey 7S v različne aplikacije zaradi različnih vzorcev ter dodajali relevantne gradnike modela. Na osnovi primerjave člankov smo dobili pregled nad peštrim raziskovalnim področjem, kar smo predstavili v poglavju material in metode. Rezultate omenjenih raziskav smo nadalje primerjali. Raziskave se večinoma nanašajo na tri ločene segmente: razširitve modela, alteracijo (spremembo, menjavo) modela in kritiko trenutnega modela. Razširitve v glavnem narekujejo dodajanje novih gradnikov ali delov modela ali kombinacijo z drugimi modeli. Glede na delno zastaranje omenjenega modela (1980) avtorji narekujejo potrebo po posodobitvi in aplikaciji na sodobne oblike uporabe internetne tehnologije poslovanja. Med drugim opozarjajo, da kulturne razlike lahko pripeljejo do različnih zaključkov. Predvsem se podjetja v razvitejših področjih razvijajo z drugačnim tempom in dinamiko kot periferija, kar prispeva k razvoju heterogenih modelov poslovanja.

Naše hipoteze v raziskavi torej ne moremo niti potrditi niti zavreči, saj polovica avtorjev meni, da je model zadosten, druga polovica pa, da ga je treba posodobiti.

Iz vsega navedenega smo izoblikovali lastno mnenje, ki govori v prid avtorjem, ki menijo, da je model zadosten. To smo namreč potrdili tudi v lastni raziskavi. Se pa strinjamo tudi z drugo polovico, ki meni, da je v prihodnosti model treba posodobiti, saj je nastal že leta 1980.

6 Zaključek

Namen članka je bil ugotoviti razlike v raziskovanju posameznih avtorjev ter najti vzroke zanje. Avtorji so v svojih raziskavah prišli do različnih ugotovitev glede uporabe modela in njegovih najznačilnejših spremenljivk. Razlike med posameznimi članki je zaznati v vseh segmentih raziskovanja: v velikosti vzorca, namenu raziskave, raziskovalnih vprašanjih, v metodah zbiranja in metodologiji obdelave podatkov.

Znanstveni prispevek tega članka temelji na pripravi zadnjega aktualnega pregleda spoznanj o poslovnem modelu McKinsey 7S, primerjavi med posameznimi članki ter predstavitvi lastne kvantitativne raziskave o vplivnih dejavnikih modela na skupne vrednote zaposlenih v podjetjih v Sloveniji. Članek tudi predstavi model McKinsey 7S na primerno celovit način in v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče, kar pomeni, da je bilo v svetovni znanstveni literaturi to še neraziskano področje.

Omejitve raziskave vidimo predvsem v veliki različnosti vhodnih podatkov (velikost vzorca, vrsta študije, namen raziskave), saj se ti nanašajo na potrebe in želje avtorjev.

Z narejeno analizo smo prišli do spoznanja, da je model možno razvijati tudi v prihodnje. Iz vsega navedenega bi želeli poudariti predvsem ključen vpliv mehkih dejavnikov modela, kar se nanaša na socialno odgovornost do vseh deležnikov podjetja ter vključitev gradnikov, ki bi model posodobili v smislu elektronske uporabe, s čimer bi pokazali večjo odgovornost do okolja. To pomeni, da je na tem področju odprtih še veliko možnosti za nova znanstvena dognanja.

Reference

1. Bhatti, O. K. (2011). Strategy implementation: An alternative choice of 8S's. *Annals of Management Research*, 1 (2), 52–59.
2. Biloslavo, R. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management, 2006. ISBN 961-6573-25.
3. Chiloane - Tsoka, E. (2013). The influence of corporate culture on organisational change of first national bank of Namibia. *The Business & Management Review*, 3(2), 34.
4. Chong, H. Y., & Preece, C. N. (2014). Improving construction procurement systems using organizational strategies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 11 (1).
5. Diniz, F. J., Katsioloudes, M., & Fortunas, S. P. (2006, June). The competitiveness of the Portuguese wine sector and a case study of exports and activity diversification in the Vinhos Verdes region. In *Proceedings from the 98th EAAE Seminar "Marketing Dynamics within the Global Trading System: New Perspectives"*, Chania, Crete, Greece (Vol. 29).
6. E. Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24 (1), 32–45.
7. Harner, M. M. (2015). Value of Soft Variables in Corporate Reorganizations, The. *U. Ill. L. Rev.*, 509.
8. Hage, C. A., Ribes, J. A., Wengenack, N. L., Baddour, L. M., Assi, M., McKinsey, D. S., ... & Fuller, D. (2011). A multicenter evaluation of tests for diagnosis of histoplasmosis. *Clinical Infectious Diseases*, 53(5), 448-454.

9. Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 7 (4), 23–63.
10. Kalan, M. (2014). *Analiza organizacije po modelu McKinsey 7S*. Magistrska naloga. Fakulteta za management, Koper.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
12. Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33 (3), 41–46.
13. Katz, J. A., & Safranski, S. (2003). Standardization in the midst of innovation: structural implications of the Internet for SMEs. *Futures*, 35 (4), 323–340.
14. Mithwani, A. M. O. (2015). Factors Influencing Strategy Implementation in the Bakery Industry in Mombasa County. *The International Journal of Business & Management*, 3 (8), 185.
15. Palatková, M. (2011). The 7-S-McKinsey model: an implementation tool of a destination marketing strategy in the Czech Republic. *Global Management Journal*, 3 (1/2), 44–54.
16. Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., & Pathak, R. D. (2013). Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (4), 407–419.
17. Pascale, R. T., & Athos, G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. York: Simon and Schuster.
18. Peters, T. J., Waterman, R. H., & Jones, I. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*.
19. Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31 (3), 39.
20. Schroeder, K. A., Sorensen, P. F., & Yaeger T. F. (2014). Accelerating Global Hybrid Team Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*. 335–364.
21. Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46 (2), 301–331.
22. Tice, W. (2011). McKinsey 7S Model: A strategic assessment and alignment model. *The Organizational Strategist*, 24.
23. Zhao, F., & Choma, P. (2012, January). A business excellence and sustainability model and its operationalization. In *International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy)*. *Proceedings* (p. 5). Global Science and Technology Forum.
24. Zmeev, D. E., Papkour, F., Walmsley, P. M., Golov, A. I., McClintock, P. V., Fisher, S. N., ... & Vinen, W. F. (2013). Observation of crossover from ballistic to diffusion regime for excimer molecules in superfluid 4He. *Journal of Low Temperature Physics*, 171(3-4), 207-213.

Mateja Kalan je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, diplomirala pa na Fakulteti DOBA v Mariboru. Zaposlena je v podjetju Aerodrom Ljubljana, katerega lastnik je mednarodno podjetje Fraport iz Frankfurta, Nemčija. Njeni raziskovalni interesi se nanašajo na področje: menedžmenta, ravnanja s človeškimi viri, organizacijske kulture in klime v podjetjih ter medosebnih odnosov. Je mediatorica, mojstrica NLP in trenerka NLP. Sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah ter objavlja strokovne članke v revijah.

Abstract:

Triangulation of theories on the excellence of the McKinsey 7S business model

Research question / Hypothesis (RQ): The study was based on identifying key differences between individual authors, who used the McKinsey 7S model in their researches.

Purpose: The purpose of this study was to identify and highlight the conflicting conclusions, which we got on the basis of studying articles by various authors, whose studies were carried out with the McKinsey 7S model.

Method: The methodology of our study was based on a triangulation of various authors, whose studies were carried out with the already mentioned business model. We also identified the methodology of studies from individual authors.

Results: In our research, we got the expected different authors' interpretations, concerning the applicability of the McKinsey 7S business model. Some authors note that the model lacks on important variables or that some of them need to be replaced, but then again, other say that the model is sufficient and not to be changed.

Organization: The analysis shows that the effectiveness of the organization largely depends on the traditionally less involved employees, consumers and partners in the direct decision-making, which can only be influenced by »soft indicators«.

Company: The inclusion of the model's soft factors presents the key impact on the company, which relates to the social responsibility to all company's stakeholders, as well as the inclusion of cornerstones, which would update the model in terms of electronic use, in order to show the responsibility towards the environment.

Originality: We prepared the latest overview of the findings, based on the studied literature and resources in the field of the McKinsey 7S business model. The research of theories was substantiated with our own research on the influential factors of the model; we presented the McKinsey 7S model in an appropriate comprehensive manner, in a way that has not been dealt with up till now and which is an unsearched field in the world scientific literature.

Limitations / further research: Limitations in this research present the differences between individual articles, due to the different purposes, methodologies and research questions of their research. Suggestions for further research are related in particular to the update of the relatively outdated model (1980).

Keywords: business model, model of excellence, McKinsey 7S, management's molecule, triangulation of theories.