

Organizacija

Organizacija je interdisciplinarna znanstvena revija, ki objavlja prispevke s področja organizacije, informatike in kadrovskega managementa. Primeri tematskih sklopov, ki jih pokriva revija, so:

- *teoretične osnove organizacijskega razvoja ter spreminjanja organizacijskih struktur in procesov*
- *novi organizacijski pristopi ter njihova uporaba*
- *organizacijski ukrepi za doseganje večje produktivnosti, ekonomičnosti in rentabilnosti poslovanja in proizvodnje*
- *management kakovosti*
- *kadrovanje in izobraževanje kadrov pri prestrukturiranju podjetij*
- *stimulativnost nagrajevanja v spremenjenih lastninskih razmerah*
- *prestrukturiranje organizacijskih in informacijskih sistemov*
- *načrtovanje, razvoj in uporaba informacijske tehnologije in informacijskih sistemov*
- *medorganizacijski sistemi, elektronsko poslovanje*
- *odločanje, podpora odločanju, direktorski informacijski sistemi*

Vsebina ni omejena na navedene tematske sklope. Še posebej želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in dosežke razvoja na predmetnem področju revije, ter njihovo uvajanje in uporabo v organizacijski praksi.

Kazalo/Content

4/2007

POVZETKI / ABSTRACTS	168		
UVODNIK / EDITORIAL	170		
RESEARCH PAPERS	171	STANISŁAW WRYCZA, BARTOSZ MARCINKOWSKI	Towards a Light Version of UML 2.X: Appraisal and Model
	180	EVA JEREB, MARKO FERJAN	Food at Work: a Case Study of Slovenia
RAZPRAVE	A63	BRIGITA SKELA SAVIČ, MILAN PAGON	Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah
	A75	PATRICK VESEL	Neposredno trženje – konceptualna, terminološka in metodološka opredelitev
	A83	ROZANA ŠUŠTAR	Komunikacijsko-distribucijske strategije slovenskih podjetij v tujini
	A90	ANITA TRNAVČEVIČ, ROBERTO BILOSLAVO, VINKO LOGAJ, BORIS SNOJ, BORUT KODRIČ	Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah
PREDLOGI ZA PRAKSO	A98	DARKO KOVAČ, ANDREJ BERTONCELJ	Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami
	A104	BARBARA ČATER	Značilnosti naročnikov trženjskih raziskav in njihovega nakupnega vedenja
	A112	PETER FRIEDL	Odzivi projektnih ravnateljev na organizacijsko strukturo podjetja v singularni študiji primera
INFORMACIJE	A123		
DONATORJI	A125		

**UREDNIŠKI ODBOR REVije /
EDITORIAL BOARD**

Zvone Balantič
Igor Bernik
Marko Ferjan
Jože Gričar
Alenka Hudoklin
Jurij Jug
Mirosljub Kljajić
Jure Kovač
Matjaž Mulej
Branko Selak
Goran Vuković
Jože Zupančič

**ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR**

Jože Zupančič

**SOUREDNIKI /
CO-EDITORS**

Marko Ferjan
Jože Zupančič

**SVET REVije /
EDITORIAL COUNCIL**

Rado Bohinc,
Univerza v Ljubljani
Joško Čuk,
Gospodarska zbornica Slovenije,
Ljubljana
Gabrijel Devetak,
DEGA, d.o.o. Nova Gorica
Ferenc Farkas,
Univerza v Pecs-u, Madžarska
Jože Florjančič,
Univerza v Mariboru
Michael Jacob,
Fach Hochschule, Trier, Nemčija
Marius Janson,
University of Missouri, St-Louis, ZDA
A. Milton Jenkins,
University of Baltimore, ZDA

Mehdi Khorowspour,
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA

Janko Kralj,
Univerza v Mariboru

Tone Ljubič,
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer,
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,
Univerza v Mariboru

Björn Paape,
RWTH - Technical University, Aachen,
Nemčija

Iztok Podbregar,
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,
Ekonomská univerza Praga, Češka

Vladislav Rajković,
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar,
Poslovno svetovanje, s.p.
Vurnikova 2, Ljubljana

Gabor Rekettye,
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,
Technische Universiteit Delft,
Nizozemska

Brian Timney,
The University of Western Ontario

Ivan Turk,
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,
Univerza v Mariboru

Stanisław Wrycza,
Univerza v Gdansk, Poljska

**Stanisław Wrycza,
Bartosz Marcinkowski****Towards a Light Version
of UML 2.X: Appraisal and Model**

UML 2.x version has become even more complicated and diverse set of graphical techniques than its predecessors. Therefore, system developers propose preparation of its reduced, limited or minimal version called Light UML. This problem has become also a serious challenge for the UML academic teachers. The goal of this paper is the study of specifying the UML 2.x Light version content on the basis of the questionnaire survey registering opinions of 180 university students of the University of Gdansk. After the introduction, the methodological prerequisites of the survey are clarified. Then, the research results are presented and discussed according to seven essential UML diagrams assessment criteria, included in a questionnaire. The final UML 2.x version, resulting from the accomplished survey, is exposed in the last part of the paper.

Key words: UML 2.x, UML Light Version, UML Teaching, Questionnaire Survey, Use Case Diagrams, Class Diagrams, Sequence Diagrams, Activity Diagrams

Eva Jereb, Marko Ferjan**Food at Work: a Case Study
of Slovenia**

Good nutrition, along with other vital occupational safety and health issues, is the foundation of workplace productivity and safety. It is well documented that unhealthy foods can lead to obesity and chronic diseases. Many workers consume a significant portion of their daily food consumption away from home. Foods consumed at cafeterias, from vending machines and in other food-service establishments are often not as nutritious or healthy as foods prepared at home. Making healthy food available at work is one way to promote healthy eating. Our paper presents workplace nutrition solutions in different types of Slovenian companies. The study considers: (i) lunch time and breaks, (ii) healthy food at work, coffee, cigarettes, (iii) possibilities of maintaining diets at work, (iv) working ability after lunch and (v) certain social aspects, such as discussion topics during breaks.

Key words: food, workplace, health, discussions during breaks, social classes, Slovenia

Brigita Skela Savič, Milan Pagon**The Model of Factors Influencing
Successful Change Implementation in
Slovene Hospitals**

We researched a hypothetical model of factors influencing successful change implementation in fourteen Slovene hospitals for the following independent variables: organizational

culture, teamwork, leadership models, informational support for work processes, and hospital organization. The research included dependent variable: current situation of successful change implementation approaches.

The results are based on a 9% sample of employees (759 respondents) from three personnel categories (medicine, nursing, non-health care professionals). The results have revealed that teamwork is the independent variable which explained successful change implementation in hospitals most highly.

The research has shown that a reform of the management sector in Slovene hospitals is needed in terms of gaining new knowledge and participating in management training programs which also include change implementation.

Key words: changes management, prediction, health care, teamwork

Patrick Vesel

Direct Marketing - Conceptual, Terminological and Methodological Determination

Direct marketing is a two way communication process for creating interaction with customers with the purpose of information exchange and sales creation. It is also a powerful instrument for establishing and maintaining customers' relationships. Lately, the concept is gaining in the usage frequency on one side and the extension of methods on the other which is mostly a consequence of technological development. However, due to many employed methods and terms we are dealing with the terminological and definitional chaos. In this respect direct marketing should represent an umbrella term but in practice it is often misconceptualized with narrower terms and methods. Partly this is also due to a fact that direct marketing is only a recent development in the field of marketing. Thus the author tries to define the terminological limits of the main terms and presents the main point of views of discussed concept in the sense of marketing. This is important from the point of view of increased complexity of customers' needs satisfaction and from the point of view of direct marketing concept positioning within organizations as well. Direct marketing plays an important role in the contemporary business environment - in many cases it is already a complementary if not even the exclusive way of doing business. Thus the numerous variations of direct marketing methods and the expected development of them demand the correct comprehension.

Key words: Direct marketing, relationship marketing, sales, customers, database

Rozana Šuštar

Communication-Distribution Strategy of Slovenian Firms Abroad

The article discusses possibilities for marketing standardization of Slovenian firms which

enables intensive internationalization of business. The survey of Slovenian exporters found out that strategic control over communications and distribution performed by managers is a limiting factor for standardization. Offensive standardization of communications and distribution enables lessening production and sales costs and implements global brand image ensuring an increase in competitive advantages of Slovenian firms in international markets. Slovenian firms do not exploit enough advantages of communication and distribution standardization which at the end of a day increases profits in international markets.

Key words: strategy, marketing, marketing mix, communications, distribution, marketing standardization

**Anita Trnavčević,
Roberto Biloslavo, Vinko Logaj,
Boris Snoj, Borut Kodrič**

Marketing Culture in Educational Organizations

Over the last decades, national education systems worldwide have been developing strategies and tools with a view to making schools responsive and proactive in rapidly changing and unstable environments. One of the motivation tools are the mechanisms that steer schools toward market behavior. For this reason, schools should develop a different, marketing culture. The question, however, is whether said schools have developed the marketing culture and how we can assess it. The purpose of this paper is primarily to present the features of the marketing culture in general, secondly, to consider the indicators of the marketing culture and, thirdly, to discuss the findings of the quantitative study that we conducted in the period from January to May 2006.

Key words: Education, marketing, marketing culture, organizational culture, measurement and assessment.

Darko Kovač, Andrej Bertonec

The Model for Measuring the Entrepreneurship Potential with Management Competencies

Despite the fact that soft success factor, i.e., human capital is becoming more important than economic capital in today's knowledge society, the assessment of the human contribution to corporate results of enterprises remains thoroughly uncharted. Therefore, financial yardsticks for measuring soft factors efficiency must be created. We have conceived the term "entrepreneurship potential" as we are interested in the unlocked value embedded in poorly managed enterprises. We have presented the model which decomposes management capital as part of human capital into three clusters of management competencies on the individual level (cognitive, conative and behavioral-affective). Cog-

nitive and behavioral-affective competencies are dynamic and could be learned; conative competencies are in its essence inborn. Entrepreneurship potential should be valued in quantitative terms and the improvement increments, such as higher revenues or added value per employees, determine its relative value in added value creation.

Key words: model for measuring entrepreneurship potential, management capital, entrepreneurship, management competencies, corporate performance

Barbara Čater

Characteristics of Marketing Research Clients and of their Buying Behaviour

This paper focuses on the characteristics of marketing research clients in Slovenia and on their buying behaviour. It analyses past ordering of research information and organizational and individual influences on buying behaviour. Research that was conducted in 150 companies shows that large companies on average do more research measured in absolute terms, while small companies to a relatively greater extent order its research at external providers. The majority of companies build partnerships but almost half of them from time to time look for offers of other providers. Results also show that in small companies members of management board and heads of department work with research agencies while in large companies heads of departments and expert associates do this job.

Key words: business-to-business markets, marketing research, buying behaviour

Peter Friedl

Responses of Project Managers to the Company Organisational Structure within a Singular Case Study

It is very difficult to follow the procedures or rules regarding the implementation of the effective organisational structure in the company. The characteristics of the company, business environment or specific project need independent evaluation and analyses. The usage of the quantitative analyses based on half-structured interview shows that the choice of the effective organisational structure in the holding company is a very complex task. The article also explains which organisational structure is most widely implemented and why it is a choice used so widely among Slovenian managers. The article additionally evaluates and analyses the consequences why the specific organisational structure was implemented in a specific case. My research is also based on the analyses if negative reactions of the employees affect the implementation of the specific organisational structure or its withdrawal.

Key words: company organizational structure, project, project management, company culture, case study, project manager.

Uvodnik / Editorial 4/2007

Metoda za modeliranje rešitev pri razvoju informacijskih sistemov, UML verzija 2, je postala še bolj zapleten in raznolik skupek grafičnih tehnik kot njeni predhodniki. Zato razvijalci informacijskih sistemov predlagajo razvoj zmanjšane ali minimalne verzije imenovane *Light UML*. V prvem prispevku v tej številki sta avtorja na osnovi raziskave med študenti na Univerzi v Gdansk u opredelila vsebino UML 2.x *Light* verzije. Predstavljeni rezultati so interpretirani skladno s sedmimi bistvenimi ocenjevalnimi kriteriji UML diagramov. Podan je predlog UML 2.x *Light* verzije, ki izhaja iz opisane raziskave.

Avtorja naslednjega članka analizirata prehrano na delovnem mestu kot pomemben dejavnik zdravja in zadovoljstvo in s tem produktivnosti zaposlenih. V članku so predstavljeni rezultati raziskave, ki izhaja iz analize podatkov zbranih na vzorcu 826 zaposlenih v Sloveniji. Obravnavani so tudi nekateri sociološki vidiki odmorov. V članku so prikazane prehranjevalne navade med delovnim časom, predstavljene pa so tudi ugotovitve o tem, s kom se ljudje med odmorom za malico družijo, s kom se pogovarjajo in o čem.

V članku »Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah«, ki povzema ugotovitve doktorske disertacije, so analizirani in interpretirani podatki, zbrani od skupno 759 zaposlenih v slovenskih bolnišnicah, ki pripadajo različnim poklicnim skupinam (medicina, zdravstvena nega in uprava). Ključna ugotovitev raziskave je, da uspešnost uvajanja sprememb najbolj pojasnjuje neodvisna spremenljivka timsko delo. Med poklicnimi skupinami so pomembne razlike, saj je pri zaposlenih v medicini in zdravstveni negi najpomembnejši pojasnjevalni dejavnik uspešnega

izvajanja sprememb timsko delo, pri zaposlenih v upravi pa mehanistična organiziranost.

Neposredno trženje je dvosmerni način komunikacije, s pomočjo katere tržnik ustvarja neposredno interakcijo s kupci s ciljem izmenjave informacij in ustvarjanjem prodaje. Sam koncept v zadnjem času pridobiva tako na pogostosti uporabe kot tudi na razširitvi posamičnih metod. Avtor zato skuša razmejiti določena terminološka prekrivanja, hkrati pa predstaviti tudi nekatere vidike predstavljenega v okviru same trženjske prakse, kar je pomembno zlasti z vidika zadovoljevanja vse kompleksnejših potreb kupcev ter nenazadnje tudi samega razumevanja obravnavane prakse v kontekstu njene organizacijske umestitve.

Trženje tudi tema članka, ki preučuje možnosti standardizacije trženjskih programov slovenskih podjetij, ki lahko odprejo vrata intenzivnejšemu procesu njihove internacionalizacije. Študija slovenskih podjetij je pokazala, da strateški nadzor nad komunikacijami in distribucijo, ki ga izvajajo slovenski managerji, predstavlja omejujoč dejavnik standardizacije. Ofenzivnejši prijem v smislu strategije standardizacije komunikacij in distribucije, ki omogoča doseganje nižjih stroškov proizvodnje in prodaje ter oblikovanje globalnega imidža izdelkov, so izrednega pomena za povečevanje konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij.

Snovalci šolskih politik v svetu in tudi v Sloveniji so v zadnjih desetletjih razvijali strategije in orodja z namenom spodbuditi večjo odzivnost in proaktivnost šol v hitro spreminjajočih se in nestabilnih okoljih. Eden od načinov spodbujanja je tudi vpeljevanje 'mehanizmov', ki šole spodbujajo k tržnemu obnašanju. Ob tem se zastavlja vprašanje, ali so šole razvile marketinško kulturo in kako lahko to kulturo ovrednotimo. Namen prispevka »Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah« je prikazati značilnosti te kulture na splošno, preučiti njene kazalnike in predstaviti izsledke empirične študije marketinške kulture v izbranih šolah v Sloveniji.

V sodobno menedžersko prakso vse bolj prodira zavedanje pomena »mehkega« dejavnika uspeha, kot je človeški kapital v vsej svoji raznovrstnosti in enkrat-

nosti. Iz tega izhaja velik izziv, kako mehke dejavnike uspeha meriti in ugotavljati njihov vpliv na rezultat podjetij. V članku »Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami« so avtorji predstavili možen pristop in sicer z modelom za merjenje, ki razgrajuje menedžerski kapital kot del človeškega kapitala na individualnem nivoju v tri sklope menedžerskih kompetenc: kognitivne, konativne in vedenjsko-čustvene.

Naslednji prispevek obravnava značilnosti naročnikov trženjskih raziskav na slovenskem trgu in njihovo nakupno vedenje. Pri tem se osredotoči na preteklo naročanje trženjskih raziskav ter značilnosti podjetja in posameznikov. Empirična raziskava, izvedena na vzorcu 150 naročnikov trženjskih raziskav, kaže, da večja podjetja v absolutnem merilu v povprečju več raziskujejo, manjša podjetja pa naročajo relativno večji delež svojih raziskav pri zunanjih izvajalcih. Večina podjetij se odloča za partnerske odnose, čeprav jih skoraj polovica občasno poišče še ponudbe druge. V manjših podjetjih delo z agencijami v domeni vodilnega managementa in vodij oddelkov, v večjih pa vodij oddelkov in strokovnih sodelavcev.

Pravila ali postopke, ki bi vodili do pravilne izbire organizacijske strukture, ni mogoče natančno določiti, saj unikatnost podjetja, projekta in poslovnega okolja zahteva samostojno obravnavo situacije. Članek »Odzivi projektnih ravateljev na organizacijsko strukturo podjetja v singularni študiji primera« so prikazani zaključki kvalitativne študije, kjer je bila uporabljena metoda polstrukturiranega intervjuja, proučuje, katera vrsta organizacijske strukture v splošnem prevladuje, oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo. Obravnavani so tudi vzročni dejavniki, zakaj je bila uporabljena konkretna organizacijska struktura. Avtor raziskuje tudi, ali lahko (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

Jože Zupančič, urednik

Towards a Light Version of UML 2.X: Appraisal and Model

Stanisław Wrycza, Bartosz Marcinkowski

Piaskowa 9, 81-824 Sopot, Poland; swrycza@univ.gda.pl; bmarc@univ.gda.pl

UML 2.x version has become an even more complicated and diverse set of graphical techniques than its predecessors. Therefore, system developers propose preparation of its reduced, limited or minimal version called Light UML. This problem has become also a serious challenge for the UML academic teachers. The goal of this paper is the study of specifying the UML 2.x Light version content on the basis of the questionnaire survey registering opinions of 180 university students of the University of Gdansk. After the introduction, the methodological prerequisites of the survey are clarified. Then, the research results are presented and discussed according to seven essential UML diagrams assessment criteria, included in a questionnaire. The final UML 2.x version, resulting from the accomplished survey, is exposed in the last part of the paper.

Key words: UML 2.x, UML Light Version, UML Teaching, Questionnaire Survey, Use Case Diagrams, Class Diagrams, Sequence Diagrams, Activity Diagrams

Za uporabo Light verzije UML 2.x-a: ocena in vzorec

UML 2.x verzija je postala celo bolj zapleten in raznolik skupek grafičnih tehnik kot njeni predhodniki. Zato sistemski razvijalci predlagajo razvoj zmanjšane, omejene ali minimalne verzije imenovane Light UML. Ta problem predstavlja tudi resen izziv za akademske kroge, ki se ukvarjajo s poučevanjem UML. Namen tega prispevka je preučitev in opredelitev vsebine UML 2.x Light verzije na osnovi ankete, s katero smo zbrali mnenja 180 študentov na Univerzi v Gdansk. Uvodu sledi razlaga metodoloških zahtev raziskave. Zatem so predstavljeni rezultati, ki so interpretirani skladno s sedmimi bistvenimi ocenjevalnimi kriteriji UML diagramov, ki so bili vključeni v anketo. Končna UML 2.x verzija, ki izhaja iz izvedene raziskave, je razložena v zadnjem delu prispevka.

Ključne besede: UML 2.x, verzija UML Light, poučevanje UML, anketna raziskava, uporabniški diagrami, razredni diagrami, sekvenčni diagrami, diagrami aktivnosti

1 Introduction

Unified Modeling Language (UML), proposed by G. Booch, I. Jacobson and J. Rumbaugh (2004), has attracted the attention of both academics and practitioners of information systems analysis and design. In the last few years, increasing interest in UML stimulated spreading it across computing curricula at universities. This tendency evoked the exchange of ideas regarding the effective teaching of UML among the language trainers. Version 2.0 (OMG 2005) and the working drafts of future UML versions (OMG 2006) are in fact a diverse and in some parts excessive toolbox, which combined with system development process create a methodological platform for developing a working system.

Most of the UML teachers stress the question of the language complexity and variety of its modeling constructs. They consider this issue as a fundamental problem

from a teaching point of view. On the basis of practical projects and teaching experiences it may be stated that only purposefully selected part of the complete UML potential is used. Moreover, a few diagrams and sets of UML notions are known to form the core of a typical system model. There are versatile opinions what specific modeling notions are the most required for teaching and practical aims. Such set of UML diagram types and notions might create its minimal set or – as it is commonly called – UML Light version.

The question of the effective implementation of UML in education, in respect of a UML Light version concept, has already been raised in different papers. Flint, Gardner and Boughton (2004) indicate a number of problems associated with UML teaching. They stress that the use of strict subsets of UML is easier to understand than the full language notation. Burton & Bruhn (2004) generalize their experiences related to use of the UML and un-

derline the role of CASE tools application in UML teaching. In their opinion such tools are important factors, stimulating support of the active students' involvement in teaching process as well as allowing enrichment of system specifications by using stereotypes. The concept of minimal set of UML diagrams was also proposed by DeLooze (2005). Another survey, carried out among 171 practitioners, was directed at the UML version that would have a limited scope as well (Dobing & Parsons, 2006). It seems that the quickness of UML upgrading and implementing modifications as well as potential difficulties in getting familiar with the language by novices are underestimated. The goal of this paper is the study of specifying the UML 2.x Light version content on the basis of the questionnaire survey of the university students' opinions.

The courses of UML (2.0 and earlier versions) have been given at the University of Gdansk since 2001. The complete UML teaching approach was implemented soon after and then continuously modified and improved with each released UML version. The UML teaching process is discussed in detail in (Wrycza & Marcinkowski, 2005).

The authors identified and analyzed several problems described in (Wrycza & Marcinkowski, 2006). One of the essential conclusions, being in accordance with the opinions expressed by authors cited above, is that the students are overwhelmed by the number of different UML diagrams (13 in UML 2.0), complicated interrelationships among them and the extensive number of modeling notions. The following constraints should concern such Light version:

- Light version would only consist of diagrams that are most often used in practice and would include only part of the current, detailed syntax;
- the minimal UML version should support the RUP basic disciplines, i.e. requirements specification as well as analysis and design;
- Light version should be entirely compatible with the "full" version of UML 2.x.
- This concept does not limit the UML potential as the system specifications elaborated in the Light version could be subsequently extended towards the full ver-

Table 1. Excerpt from course curriculum

Topic	Number of hours	
	Lectures	Labs
UML – development, structure, terms	1h	
Use Case Diagram	3h	4h (incl. UC scenarios)
Class Diagram and Object Diagram	4h	2h
Activity Diagram	3h	2h
State Machine Diagram	2h	1h
Introduction to Interaction Diagrams	1h	
Sequence Diagram	3h	3h
Communication Diagram	1h	1h
Timing Diagram	1h	1h (optionally)
Interaction Overview Diagrams	1h	1h (optionally)
Implementation Diagrams	2h	
Composite Structure Diagram	1h	
Package Diagram	1h	
Rational Unified Process	2h	
Business Modeling with UML profile	2h	
Robustness Analysis	1h	
Computer-Aided Software Engineering	1h	1h

Source: Wrycza & Marcinkowski (2005)

sion by the application of complete scope of UML modeling diagrams and constructs.

2 Methodological background

To solve the problem of UML Light version concept, the authors decided to carry out the questionnaire survey among the university students. The target group encompassed 180 students from public as well as private universities, within knowledge of both structured and object-oriented methodologies of systems development. All students taking part in the survey formed a competent target group, as they:

- participated in the 30 hrs lecture of UML 2.0;
- have studied the extensive UML manual entitled "UML 2.0 in information systems modeling" (Wrycza, Marcinkowski & Wyrzykowski, 2005);
- exercised the fluency in UML diagramming by solving the specified design problems using UML 2 diagrammatic notation with the support of Sparx Systems Enterprise Architect CASE tool;
- developed small UML projects in 3-4 students groups;
- had access to extensive e-learning content, supporting the course;
- in many cases the students had practical working experience as programmers or designers (in particular group leaders).

The course curriculum in its current shape includes both lectures and laboratories, as presented in Table 1.

As noted above, the appropriate questionnaire containing 17 basic questions was elaborated and handed to 180 students taking part in UML course. The questions were focused around Light version concepts, reciprocal

influence of structured and object-oriented approach as well as possible UML extensions. The questions arose on the basis of didactic experience of teachers, problems observed during the laboratories as well as questions and suggestions reported by the students. To make the proper assessment of the UML 2.x Light version the following seven crucial issues, raised in questionnaire, were analyzed:

1. UML complexity level,
2. UML diagrams cardinality,
3. usefulness of the specific diagrams,
4. choice of diagrams overwhelmed with modeling constructs,
5. selection of the user-friendly UML diagrams,
6. use of the UML diagrams for the source code generating,
7. assessment of the appropriateness of the dynamics diagrams for the Light version support.

The assessment of the above problems in the synthetic opinions of interviewees is discussed in detail in the next point.

3 Selected results of the survey

UML complexity level

The initiating enquiry of the questionnaire regarded UML complexity (Figure 1). It's a basic question for justification the necessity for introducing UML Light version. Classifying UML 2.x as an easy or very easy technique by most of the respondents would in fact deny the concept of the Light version introduction. The students' answers, however, confirmed the authors hypothesis – according to the students' assessment, UML is most frequently classified as moderately difficult (51%), rather difficult (33%) or very difficult (7%). It means that more than 90% of

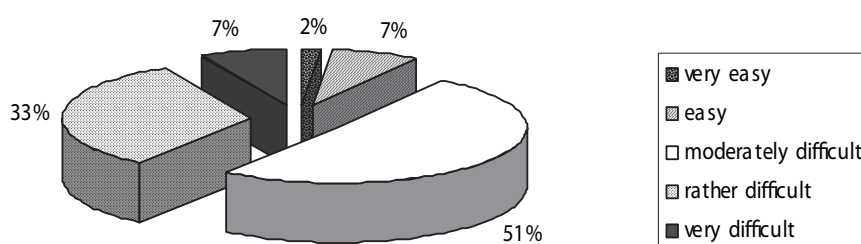


Figure 1. UML complexity level

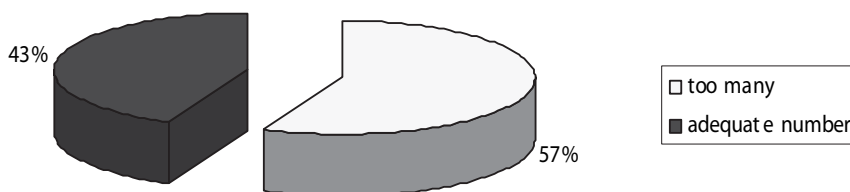


Figure 2. Adequacy of the number of UML diagrams

respondents would welcome the more introductory, i.e. the Light version of UML.

UML diagrams cardinality

The students taking part in the survey had a chance to exercise all 13 types of UML diagrams. The number of UML diagrams is in a natural way related to the UML complexity. Majority of interviewees (over 57%) assessed that the UML standard comprises too many types of diagrams, as shown at Figure 2. The remaining respondents accepted all types of diagrams, not assessing however the potential surplus of cardinality of modeling notions that were used in each type of diagram.

Usefulness of the specific diagrams

Since only the part of the formal UML specification is used in practice, the problem of uselessness of the specific diagram types arises. The survey revealed that the future system analysts propose the following diagrams as the most useful ones (Figure 3):

- Class Diagrams (62% of accepting responses),
- Use Case Diagrams (56%),
- Activity Diagrams (26%),
- Sequence Diagrams (21%).

The investigations acknowledged commonly recognized leading role of Class Diagrams and Use Case Diagrams as the basic graphical formalisms for object-oriented modeling of the structure and dynamics of information system respectively. Supplementary, Use Case Diagrams initiate iterative- incremental lifecycle in RUP and the other IS object-oriented methodologies. On the other hand, State Machine Diagrams (28%), Timing Diagrams (19%), Deployment Diagrams (13%) and Composite Structure Diagrams (12%) are recognized as the most useless diagrams. In the opinion of teachers, students underestimated the relevance of State Machine Diagram and Deployment Diagram. While the former is semantically rich, but often rejected by novices, the latter is used at the lower, closer to implementation, disciplines of system development process. Therefore, the teaching of these types of diagrams could be transferred to the object-oriented programming courses.

Diagrams types and their modeling constructs

As concerned the fourth criterion, students were supposed to enumerate diagrams particularly overwhelmed with UML notions (Figure 4). Most interaction diagrams were found on the list. Sequence Diagram was considered overwhelmed or very overwhelmed with specific mode-

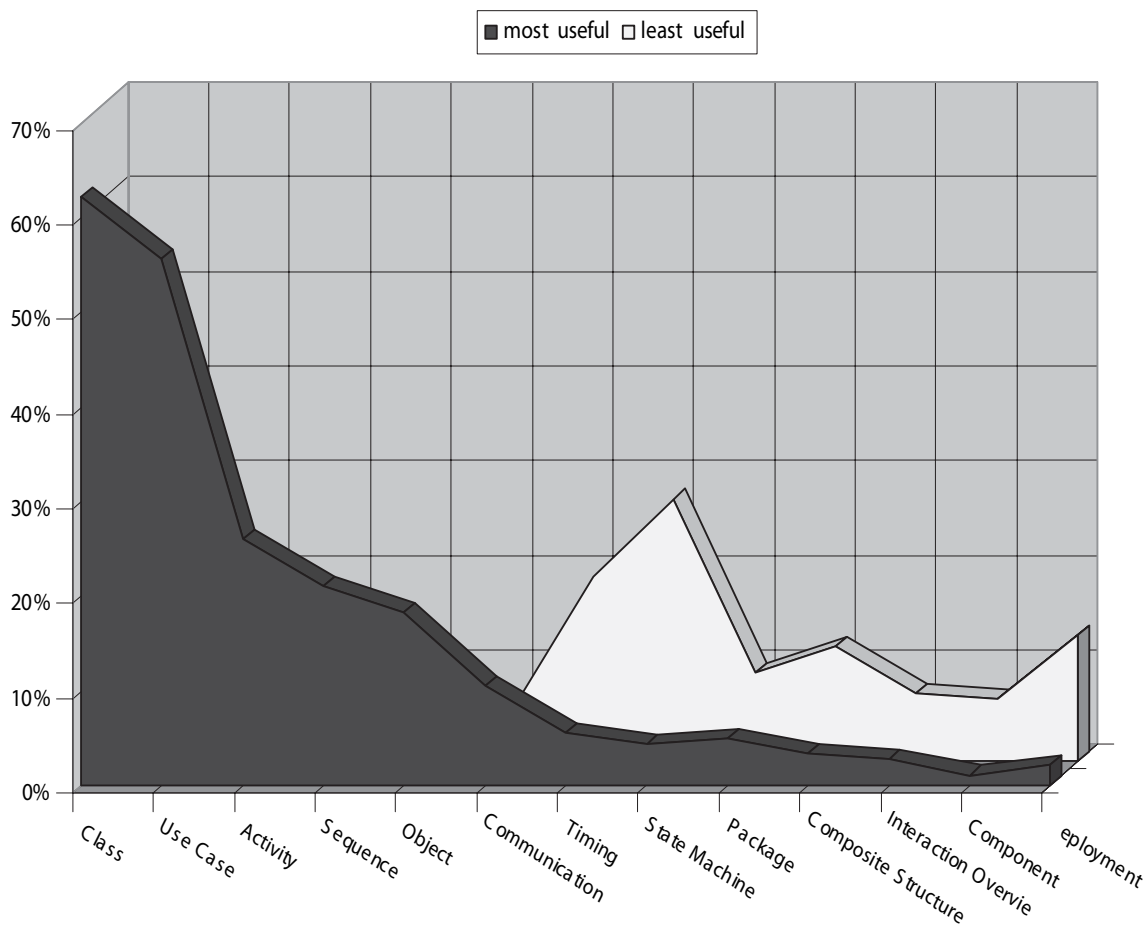


Figure 3. Usefulness of the specific UML diagrams

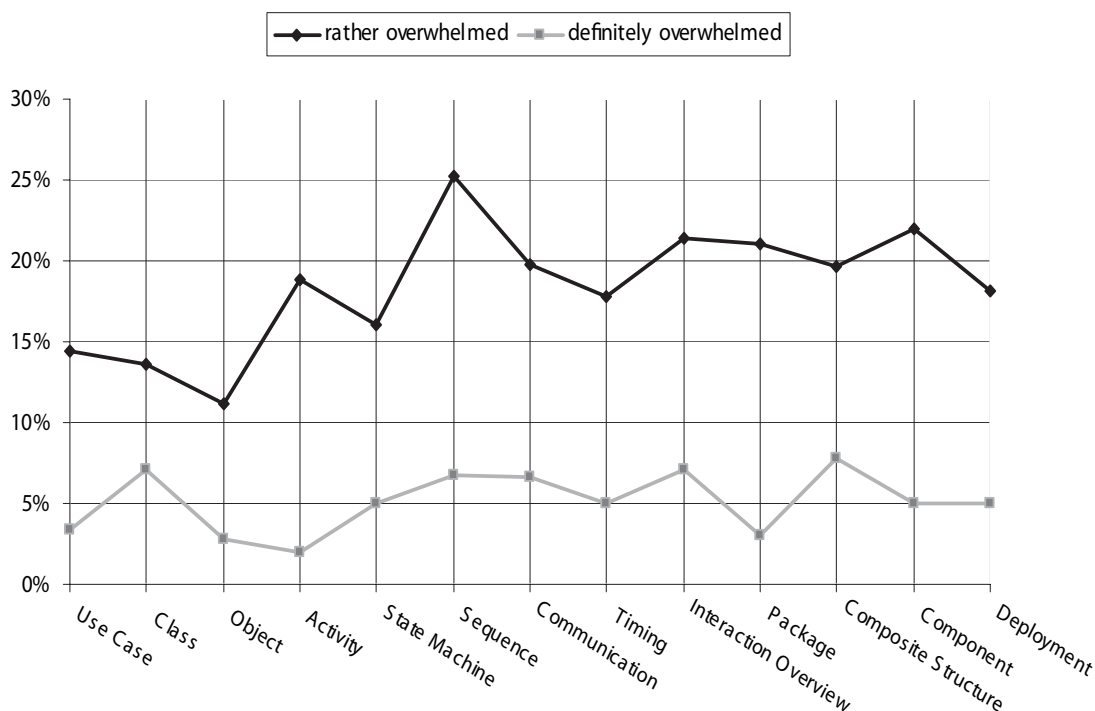


Figure 4. UML diagrams overwhelmed with modeling constructs

ling constructs by 32% of the interviewees, while Interaction Overview Diagram and Communication Diagram by 28% and 27% respectively. Only Timing Diagram was ranked as average. On the other hand, number of UML notions used while creating a diagram was not a problem in the case of Object Diagrams, Use Case Diagrams and Class Diagrams. Only 14%, 18% and 20% of the respondents respectively mentioned these diagrams as overwhelming. The case of Class Diagrams may be considered as an interesting one. This type of diagram is in fact a complex one, consisting of a relatively large number of modeling constructs. However they are accepted and naturally mastered by students, owing to the awareness of the significance of the classes in contemporary programming languages.

User-friendliness of UML diagrams

User-friendliness is one of the keywords and challenges of Computing field. Assessment of UML diagrams under this angle should facilitate the specification of UML Light version. Definitely the Use Case Diagram was recognized as the most easy to use in the family of 13 UML diagrams (Figure 5). The survey respondents (74%) confirm this feature, so required at the high level of system specification. This aspect of the system model should be as precise as possible, remaining easy to interpret by all system stakeholders, in particular system owners, managers and future users. Acknowledged user-friendliness of Use Case Diagrams is a good starting point for achieving system specification correctness, precision, consistency and

completeness by using the other related UML diagrams, supporting Use Case Diagrams.

Due to the pragmatic role of Class Diagrams for programming, they have also achieved a high rank of acceptance – 66% of the respondents classified this type of diagram as an easy or very easy one. Students appreciated (59%) the significance of Activity Diagrams as a backbone of algorithms and programs. Certain types of UML diagrams ought to be reconsidered in respect of their “user-friendliness”. In particular, Interaction Overview Diagrams were classified as difficult or very difficult to use by 43% of the students. Also Deployment Diagrams (39%) and Composite Structure Diagrams (38%) were found difficult to use. Therefore, the mentioned diagrams are the natural candidates for excluding them from the scope of the UML 2.x Light version.

UML diagrams best-suited for source code generation

The development of CASE tools inspired the research and works on source code generation on the basics of system documentation. UML diagrams at large give the profound opportunity for code generation on the basis of precise system specifications. The interviewees assessed the following types of diagrams as a particularly good basis for code generation:

- Class Diagrams (66% total);
- Activity Diagrams (42%);
- Sequence Diagrams (34%);
- Communication Diagrams (34%);
- Component Diagrams (23%).

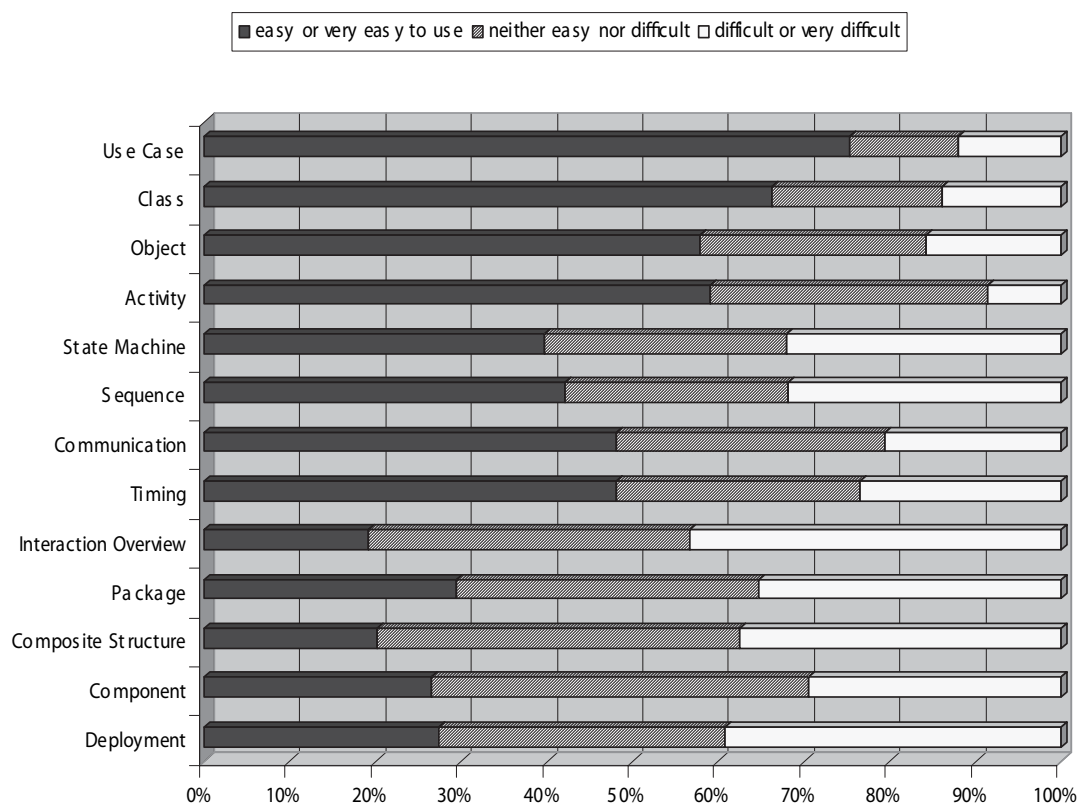


Figure 5. Assessment of UML diagrams user-friendliness

Again the Class Diagrams have been recognized as the most helpful types of UML diagrams while transferring system model into a code (Figure 6). Both the contribution and usefulness of the other UML diagrams in respect of code generation, but not included in the above group of five types, have been estimated as low.

Modeling the system dynamics

Potential UML user has quite a number of UML diagrams types used for describing system dynamics at his/her disposal. Some of them are relatively intuitive and easy to use (eg. Activity Diagrams, Timing Diagrams) while the others are very precise, robust and consequently

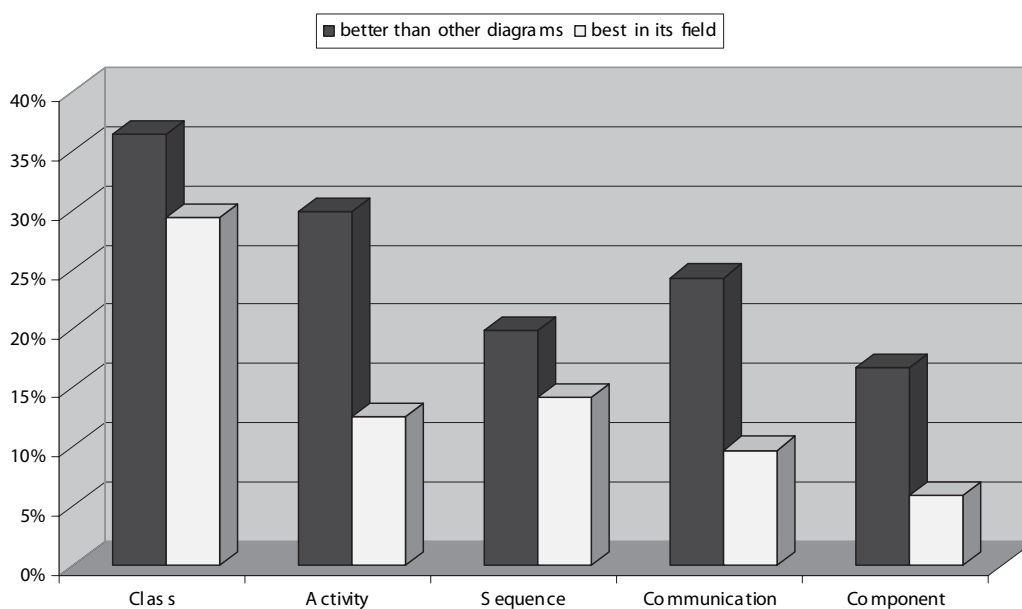


Figure 6. UML diagrams best-suited for source code generation

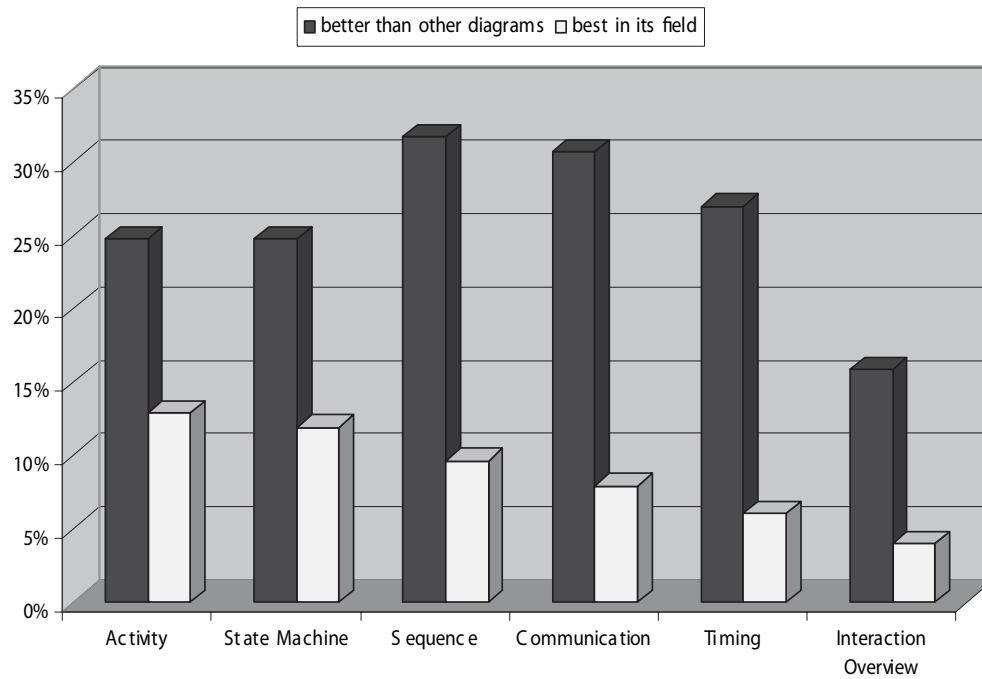


Figure 7. UML diagrams for supporting system dynamics specification

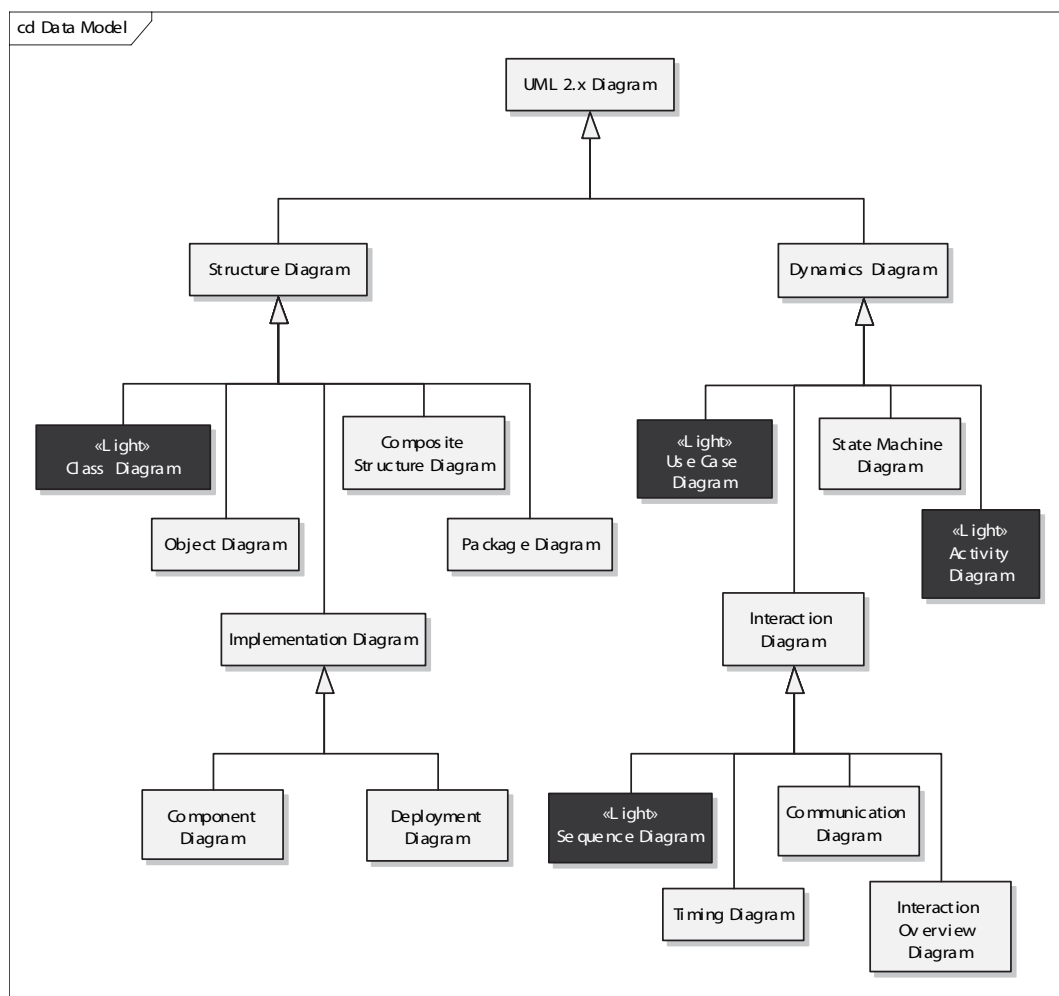


Figure 8. UML 2.x diagrams selected for the Light version

Table 2. The basic and advanced modeling constructs in respect of UML 2.x Light version

	Class Diagram	Use Case Diagram	Activity Diagram	Sequence Diagram
Basic notions	Class Attribute Operation Binary association Association name Role name Navigability Multiplicity Aggregation Composition	Use case Actor Binary association	Activity Subactivity Activity Initial Activity Final Control Flow	Actor Class Boundary class Control class Entity class Lifeline Execution specification Synchronous message
Advanced notions	Responsibility Visibility Static attributes/operations N-ary associations Association classes Reflexive associations Multiple associations Qualification Generalization Dependency Realization	«include» dependency «extend» dependency Generalization Types of actors Multiplicity Navigability Realization	Decision Activity edge connector Merge node Action Pin Activity parameter node Weight Signal Central buffer Data store Activity partition Expansion region Interruptible activity region Exception handler	Asynchronous message Return message Lost message Found message Balking message Timeout message Guard condition Message to self Iteration Branching Interaction fragment Interaction occurrence Gate

difficult, but they still remain helpful and are eagerly used by system analysts and designers. In particular, Sequence and Communication Diagrams are not as intuitive as diagrams used for modeling system requirements, by and large because they are addressed to professional and experienced programmers. Precision in developing low-level system dynamics specifications as well as their transferability to the source code should be the deciding factors of their functionality. As shown at Figure 7, besides Interaction Overview Diagrams, all remaining UML dynamics diagrams are helpful in preparing such specifications. Activity Diagrams were considered the best in this field by as much as 13% of the respondents. Given the fact that Activity Diagrams are rather user-friendly, the closest to the structured methodologies, they remain a good basis for specifying the system logic and source code backbone.

4 Summary

The survey results presented in this paper are helpful in defining the scope of the UML 2.x Light version. Such version would be extremely stimulating and motivating in effective teaching of UML 2.x. This concept was warmly welcomed by students and still does not limit the UML potential. The system specifications elaborated using the Light version could be subsequently extended towards

the complete systems by the implementation of full scope of UML modeling notions and diagrams.

To sum up, the following UML diagrams were selected and indicated in the survey as the components of the proposed UML Light version:

- Use Case Diagrams,
- Class Diagrams,
- Activity Diagrams,
- Sequence Diagrams.

These four types of diagrams (Figure 8) enable modeling of all essential system aspects, i.e. system requirements, analysis and design of system structure and dynamics. This conclusion was revealed by the first criterion analyzed in the reported survey and then consequently supported by six succeeding criteria.

Not all modeling constructs are used while preparing the system specifications according to the UML 2.x Light version. Students are particularly overwhelmed by the number of modeling notions mostly while developing Sequence Diagrams and Activity Diagrams. Therefore, only the most relevant of these diagrams notions should be transferred to the UML 2.x Light version. Wrycza, Marcinkowski & Wyrzykowski (2005) divided the UML modeling notions into basic and advanced ones. The proposal of the division of the specific modeling constructs adequate for the four selected types of diagrams respectively is presented in Table 2.

Both four selected types of UML diagrams (Class, Use Case, Activity and Sequence Diagrams), shown at Figure 8 as well as respective basic modeling categories of these types of diagrams (Table 1) form the proposed scope of UML 2.x Light version according to the survey accomplished. The survey results have had an influence on the final curriculum of the UML course taught by the authors and presented in Table 1. The outline of the lectures was decided to remain unchanged. The laboratories will include exclusively the types of diagrams identified in the questionnaire survey and selected for the Light version. Thus, the distribution of lab hours will change accordingly to the conclusions of the survey:

- Use Case diagrams – 4hrs,
- Class and object diagrams – 4 hrs,
- Activity diagrams – 3 hrs,
- Sequence diagrams – 4 hrs.
- Such modifications should meet the expectations of students that were revealed by the survey.

References

- Ambler, S.W. (2005). *The Elements of UML 2.0 Style*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Booch, G., Rumbaugh, J. & Jacobson, I. (2004). *The UML Reference Manual. 2nd Edition*. Addison-Wesley, Boston.
- Burton, P.J. and Bruhn, R.E. (2004). Using UML to Facilitate the Teaching of Object-Oriented Systems Analysis & Design. *Journal of Computing Sciences in Colleges*, **19**.
- DeLooze, L.L. (2005). Minimal UML Diagrams for a Data-Driven Web Site. *SIGITE*.
- Dobing, B. & Parsons, J. (2006). How UML is Used. *Communications of ACM*, **49**.
- Flint, S., Gardner, H. & Boughton, C. (2004). Executable/Translatable UML in Computing Education. *Conferences in Research and Practice in Information Technology*, **30**. Raymond Lister and Alison Young Ed.
- Jacobson, I., Christerson, M., Jonsson, P. & Overgaard, G. (1992). *Object-Oriented Software Engineering: A Use-Case Driven Approach*. Addison-Wesley, Boston.
- Kontio, M., Architectural Manifesto: Designing Software Architectures. Part 5. Introducing the 4+1 View Model, Available from: <http://www-128.ibm.com/developerworks/wireless/library/wi-arch11> (18. September 2005).
- Kruchten, P. (1995). Architectural Blueprints – the “4+1” View Model of Software Architecture. *IEEE Software*, **12**.
- Object Management Group, The UML 2.1 Superstructure Convenience Document, Available from: <http://www.omg.org/cgi-bin/doc?ptc/2006-04-02> (2. April 2006).
- Object Management Group, Unified Modeling Language 2.0 Superstructure Specification, Available from: <http://www.omg.org/cgi-bin/doc?formal/05-07-04> (4. July 2005).
- Trujillo, J. (2006). A Report on the First International Workshop on Best Practices of UML. *SIGMOD Record*, **35**.
- Wrycza, S., Marcinkowski, B. & Wyrzykowski, K. (2005). *Systems Modeling with UML 2* (in Polish). Helion, Gliwice.
- Wrycza, S. & Marcinkowski, B. (2005). UML 2 Teaching at Postgraduate Studies – Prerequisites and Practice. *Proceedings of ISECON 2005*, **22**, New Orleans. AITP Foundation for Information Technology Education.
- Wrycza, S. & Marcinkowski, B. (2006). UML 2 Academic Course – Methodological Background and Survey Benchmarking. *Proceedings of ISECON 2006*, **23**, Dallas. AITP Foundation for Information Technology Education.

Stanisław Wrycza is professor and Head of Department of Business Informatics at University of Gdansk, Poland. He is the author of over 150 books, papers and articles published in English and Polish. He has organized many international conferences, workshops and symposia including Xth European Conference on Information Systems ECIS2002 in Gdansk. He is involved in the research, teaching and publishing in information systems development, UML, databases, e-business and e-learning.

Bartosz Marcinkowski is Assistant at the Department of Business Informatics at University of Gdansk, Poland. His research and teaching interests encompass information systems development as well as computer networking.

Food at Work: a Case Study of Slovenia

Eva Jereb¹, Marko Ferjan²

¹Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Kidriceva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia;
eva.jereb@fov.uni-mb.si; marko.ferjan@fov.uni-mb.si

Good nutrition, along with other vital occupational safety and health issues, is the foundation of workplace productivity and safety. It is well documented that unhealthy foods can lead to obesity and chronic diseases. Many workers consume a significant portion of their daily food consumption away from home. Foods consumed at cafeterias, from vending machines and in other food-service establishments are often not as nutritious or healthy as foods prepared at home. Making healthy food available at work is one way to promote healthy eating. Our paper presents workplace nutrition solutions in different types of Slovenian companies. The study considers: (i) lunch time and breaks, (ii) healthy food at work, coffee, cigarettes, (iii) possibilities of maintaining diets at work, (iv) working ability after lunch and (v) certain social aspects, such as discussion topics during breaks.

Key words: food, workplace, health, discussions during breaks, social classes, Slovenia

Prehranjevanje Slovencev med delom

Prehrana na delovnem mestu je pomemben dejavnik, ki zagotavlja zdravje in s tem zadovoljstvo ter produktivnost zaposlenih. V članku predstavljamo rezultate raziskave, katero smo opravili na vzorcu 826 odraslih zaposlenih oseb v Sloveniji. Raziskovali smo: koliko časa imajo zaposleni na voljo za malico, kako zdravo se prehranjujejo, če kadijo, ipd. Zanimali so nas tudi nekateri sociološki vidiki odmorov (npr.: v čigavi družbi ljudje malicajo). Zelo velik delež zaposlenih (60.5%) ima za malico odmor, dolg 15-30 minut. Dostopnost toplega obroka pa je zelo različna. V članku predstavljamo prehranjevalne navade med delovnim časom-primerjamo ljudi iz različnih družbenih razredov. Predstavljamo tudi ugotovitve o tem, s kom se ljudje med odmorom za malico družijo, s kom se pogovarjajo in o čem. Zanimiva je ugotovitev, da se ljudje v službi med malico le redko pogovarjajo o svojih zasebnih problemih.

Ključne besede: prehrana, odmor, delovno mesto, malica

1 Introduction

The basic human rights to safe drinking water and freedom from hunger are fundamental, and yet all too often ignored in the context of rights at work (Wanjek, 2005:1). While it is most important for an employer to provide a safe and healthy workplace, it is also important to encourage healthy lifestyles among employees (CCOHS, 2006). Healthy eating is a great first step. Promoting healthy eating is a part of promoting overall health in the workplace (Randall, 2004). Unfortunately, employers do not pay much attention to the food their employees eat. Too often the workplace meal programme is either an afterthought or not even considered by employers at all. Work, instead of accommodating proper nutrition, is frequently a hindrance. Employees sometimes have no time to eat, no place to eat or no money to purchase food. Some are unable to consume enough energy [Joules] to perform the strenuous work expected of them (Wanjek, 2005:3). Poor nutri-

tion is associated with increased risk of conditions such as heart disease, diabetes, osteoporosis, compromised oral health and some cancers. It is also associated with obesity (Randall, 2004; Heber, 2005). Many employees are hungry at work and can get sick. The result is a staggering blow to productivity and health.

Employers benefit from well-nourished employees through increased work productivity and reduction of absenteeism. By paying more attention to employees' food at work and healthy eating, companies could: (i) increase motivation, (ii) help to build a better working atmosphere, leading to more flexibility and better communication, (iii) increase quality, innovation and creativity and (iv) improve the image of the company.

Decisions on food solutions might come down to budget and space (Wanjek, 2005:53) and the type of organization. Micro enterprises with approximately one to five employees often use kitchenettes. Here, employees can store packed meals in a refrigerator and warm food in a microwave. A small dining area enables workers to leave

their work areas for a little stress relief. Small enterprises with approximately five to 25 employees usually use kitchenettes or meal vouchers, or cater food from a local vendor. Medium-sized enterprises have approximately 25 to 100 employees, too few for a canteen to be viable. They use meal vouchers or mess rooms. In mess rooms employees eat food prepared elsewhere and brought in by local vendors or caterers for daily consumption. Large enterprises with more than 100 employees often use meal vouchers, mess rooms or have their own canteens. In a canteen, freshly prepared hot food is served from behind a counter or at self-served buffets. Much of what applies to micro and small enterprises also applies to the informal sector.

In this paper, the most common food solutions in Slovenian companies are presented. The eating habits of employees and their possibilities for healthy nutrition and diets in the workplace are described. The paper also concerns coffee and cigarette breaks, and the way that people

come back to work after lunch. Certain social elements are involved in the research, such as the dependence of eating habits on social class appurtenance, various discussion topics during breaks, and others.

2 Method

Sample

A sample of 826 adult employees in Slovenia – 376 males (45.5%) and 450 (54.5%) females – participated in the study. Ages ranged from 18 to 60 years, with a mean of 35 years and 9 months ($M=35.76$ and $SD=10.232$). The criteria for sample selection were: (1) the person must be at least 18 years old and (2) the person must be employed or working via a student service. The final formal educational structure of the random sample is shown in Table 1.

Table 1. Educational structure of the sample

Education degree	I	II	III	IV	V	VI	VII	VII+
N	11	9	27	128	402	77	155	17
%	1.3	1.1	3.3	15.5	48.7	9.3	18.8	2.1

Note: $N=826$. Educational degrees: (I) did not finish primary school, (II) finished primary school (8 years), (III) secondary school (2 years), (IV) secondary school (3 years), (V) secondary school (4 years), (VI) two year study, (VII) higher education and (VII+) master's degree, doctorate degree.

Table 2. Survey participants from different types of organizations

Type of organization	Frequency	Percent
Micro (1–5 employees)	102	12.3
Small (5–25 employees)	177	21.4
Middle-sized (25–100 employees)	166	20.1
Large (more than 100 employees)	381	46.1
Total	826	100.0

The sample was extracted from micro, small, medium-sized and large enterprises. The proportion can be seen in Table 2.

For social classification, the Goldthorpe class scheme was used (see Breen, 2005) with a small adjustment. Class IVc (farmers) was omitted and class VIII was added (students working via a student service). The class structure of the sample is shown in Table 3.

Instrument

The questionnaire contained 28 closed questions referring to: (i) general data (age, gender, education, social class appurtenance), (ii) workplace nutrition solutions,

(iii) lunch time, breaks, (iv) healthy food, coffee, cigarettes, (v) diets, (vi) working ability after lunch and (vii) social aspects, such as discussions during breaks.

3 Results and discussion

Workplace nutrition solutions

Workers need nutritious foods to remain healthy and productive. The workplace, where workers gather day after day, is the logical locale to provide nutritious foods to curb hunger and lower the risk of disease (Wanjek, 2005:11). Employees are provided with access to nutritio-

Table 3. Class structure in Slovenia

Goldthorpe class	Description	N	%
I	Higher-grade professionals, administrators and officials; managers in large industrial establishments; large proprietors	25	3.0
II	Lower-grade professionals, administrators and officials; higher-grade technicians; managers in small industrial establishments; supervisors of non-manual employees	116	14.0
IIIa	Routine non-manual employees, higher grade (administration and commerce)	317	38.4
IIIb	Routine non-manual employees, lower grade (sales and services)	128	15.5
IVa	Small proprietors, artisans, etc., with employees	21	2.5
IVb	Small proprietors, artisans, etc., without employees	22	2.7
V	Lower-grade technicians; supervisors of manual workers	57	6.9
VI	Skilled manual workers	35	4.2
VIIa	Semi-skilled and unskilled manual workers (not in agriculture)	18	2.2
VIIb	Semi-skilled and unskilled manual workers in agriculture	7	0.8
VIII	Workers via student service	80	9.7

nal foods through canteens, meal vouchers, kitchenettes, mess rooms, vending machines and others. In Slovenia, regardless of the type of the company, mess rooms are mostly used as a nutrition solution at work (Table 4). Canteens are in third place, whereas meal vouchers are only used now and then.

We assume that mess rooms and kitchenettes are more frequently used because they are cheaper than canteens or meal vouchers. They require less space and are easier to clean and maintain. The nutrition solutions depend on the type of the organization. Almost half of the large organizations (48%) use canteens. In smaller organizations canteens are less in use. Large organizations offer more nutrition solutions simultaneously (for instance, both kitchenette and canteen).

A positive correlation between the type of organization and the use of water, drinks and food vending machines was identified. The use of vending machines is

more frequent in large organizations than in smaller ones. Although 55.3% of Slovenian companies offer water dispensers (free of charge), 54.7% drinks dispensers and 27.4% food vending machines, these automats are very rarely used. 49.5% of employees never use water dispensers, 53.0% never use drinks dispensers and 78.6% never use food vending machines. See more in Table 5.

Lunchtime and coffee breaks

The majority (60.5%) of Slovenian employees have 30 minutes for lunch, which is statutorily defined. Only a small number (3.0%) have less than 15 minutes, and all others have more than 30 minutes or their lunchtime is not determined (Table 6). It is astonishing that a large percentage of employees (60.5%) determine their lunchtimes by themselves. A total of 31.6% have their lunchtimes determined in advance, 5.2% go to lunch when their boss allows and 2.7% have no time for lunch at all.

Table 4. Nutrition solutions used by employees in different types of organization (%)

Type of organization	Mess rooms	Kitchenettes	Canteens
Micro	44.1	29.4	17.6
Small	50.8	44.6	16.4
Middle-sized	62.0	47.6	25.3
Large	67.7	54.6	48.0

Table 5. How often employees use water, drinks or food vending machines (%)

	1	2	3	4	Mean	Std. Deviation
Water dispensers	49.5	11.4	15.0	24.1	2.14	1.262
Drinks dispensers	53.0	21.7	15.6	9.7	1.82	1.021
Food vending machines	78.6	16.5	3.9	1.1	1.27	0.585

Table 6. Lunchtime

Lunchtime	Frequency	Percent
Less than 15 min	25	3.0
30 min	500	60.5
30 to 45 min	141	17.1
More than 45 min	42	5.1
Not determined	118	14.3
Total	826	100.0

Table 7. Food at work by gender

		Gender		Total
		Men	Women	
Proper warm lunch	Count	190	133	323
	% within Gender	50.5%	29.6%	39.1%
Sandwich	Count	113	112	225
	% within Gender	30.1%	24.9%	27.2%
Crackers	Count	4	2	6
	% within Gender	1.1%	0.4%	0.7%
Yogurt, light food	Count	21	81	102
	% within Gender	5.6%	18.0%	12.3%
Fruits, vegetable	Count	24	86	110
	% within Gender	6.4%	19.1%	13.3%
Fast food	Count	10	13	23
	% within Gender	2.7%	2.9%	2.8%
Chocolate, sweets	Count	1	6	7
	% within Gender	0.3%	1.3%	0.8%
Nothing	Count	13	17	30
	% within Gender	3.5%	3.8%	3.6%
Total	Count	376	450	826
	% within Gender	100.0%	100.0%	100.0%

The length of the meal should not only depend on the type of the work but also on the nutrition solution at work. Meal vouchers require more than a 30-minute meal break, otherwise the company will find their employees bringing food back to the workplace to eat. Building a canteen that cannot serve workers quickly, or that does not have enough seats, is a poor investment.

Approximately 68.9% of Slovenian employees have no coffee or cigarette breaks, 14.2% have one break a day, 9.2% have two breaks a day, 3.9% have three and 3.9% more than three breaks a day.

Healthy food

The majority (86.9%) of Slovenian employees are aware of the importance of healthy eating. And 80.1% are

familiar with healthy food. About 39.1% of them have a proper warm lunch (58.8% men and 41.2% women), 13.3% eat fruits and vegetables (21.8% men and 78.2% women), 12.3% eat yoghurt or light foods (20.6% men and 79.4% women) and 35.3% eat sandwiches, fast food, chocolate, sweets or nothing at all (Table 7). On the one hand we found that many more women eat fruits, vegetables, yoghurt and light food than men, yet on the other, 85.7% of those who eat chocolate and sweets are women.

In our research we also examined whether nutrition solutions depend on social classes. In Table 8 the nutrition solutions of the next six classes are shown:

- Higher-grade professionals, administrators and officials; managers in large industrial establishments; large proprietors (class I)

- Routine non-manual employees, higher grade (administration and commerce) (class IIIa)
- Small proprietors, artisans, etc., with employees (class IVa)
- Manual workers (classes VI, VIIa and VIIb).

As seen in Table 8, there are certain differences in nutrition solutions between different social classes. Administration and commerce employees (class IIIa) have the least opportunities for a proper warm lunch (only 30%). In Slovenia after 1991, women prevail in this sector. They claim that they have no time to leave their workplace, so they eat something smaller there. It is also interesting that 24% of higher-grade professionals and managers (class I) eat fruits and vegetables at work.

Table 8. Food at work by social classes

	I	IIIa	IVa	VI, VIIa, VIIb
Warm proper lunch	52.0%	30.0%	63.6%	48.3%
Sandwich	16.0%	28.7%	27.3%	21.6%
Crackers	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%
Yogurt, light food	4.0%	15.5%	0.0%	10.0%
Fruits, vegetable	24.0%	18.3%	9.1%	10.0%
Fast food	0.0%	1.9%	0.0%	6.6%
Chocolate, sweets	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%
Nothing	4.0%	3.5%	0.0%	3.5%
Total	100%	100%	100%	100%

From time to time, 44.1% of employees drink coffee at work; 30.6% drink coffee regularly up to three times a day and 3.0% more than 3 times a day; 22.3% never drink coffee at work and 72.2% never smoke. The correlation between drinking coffee and smoking is very low ($r = 0.230$ at $p = 0.001$). Surprisingly no statistically significant correlation between employees' awareness of the importance of healthy eating and drinking coffee or smoking at work was recognized (drinking coffee $r = 0.054$; smoking $r = 0.003$). There was also no significant correlation between financial situation and smoking at work ($r = 0.089$).

Diet and religion

Workers on special diets for health or religious reasons are often faced with a limited selection of food or no food options at work at all. About 5.0% of Slovenian employees are on a prescribed diet, and 56.1% of employers do not enable these people to eat dietary food. In 34.1% of the companies studied, employees can eat dietary food and in 9.8% partly, while 4.0% of employees eat food out of religious belief. In 60.6% of companies, employers enable these people to eat food according to their religious belief and in 27.3% only partly. Only in 12.1% did em-

ployers not enable these people to eat food according to their religion.

Food and finance

Individuals were asked about any correlation between their nutrition habits and their financial situation. In 57.6% the financial situation does not affect nutrition habits in the workplace; in 16.7% it does and in 25.7% partly. In 40.4% of companies where employees get money for nutrition at work this money is only partly spent on food and in 6.1% is not spend on food at all. Some (9.3%) think that what they get is not enough for a proper meal.

How do people come back to work after lunch?

A big and unhealthy lunch may slow down employees later in the workday. They come back to work dragging and feeling sleepy (CMD, 2006). People who bring their own lunches to work have better portion control, generally eat fresher foods and thus feel and perform better at work. In Slovenia 64.5% of employees come back to work after lunch very easily and have no problems starting to work again, but 3.1% find it very hard to come back to

work, 6.5% find it hard and 25.8% find it not very easy (Table 9).

Table 9. How people come back to work after lunch

	Frequency	Percent
Easily	533	64.5
Not very easy	213	25.8
Hard	54	6.5
Very hard	26	3.1
Total	826	100.0

Social elements

In our research we were also interested in the topics employees discuss during lunchtime and breaks, and what company they keep. In Table 10, differences in the company that employees keep according to class position can be seen. Comparisons for classes I, IIIa, IVa, and classes VI, VIIa and VIIb were made.

Higher-grade professionals and managers of large or small enterprises keep very different company during lunchtime and breaks. About 60% of them have lunch outside the company; but not as often with their business partners as expected. A total of 65% of manual workers always spend their lunchtime and breaks with the same

Table 10. Company employees keep

	I	IIIa	IVa	VI, VIIa, VIIb
Very different	40.0%	24.3%	40.9%	26.6%
Always the same people from the department	24.0%	34.5%	22.7%	65.0%
With people from the department by chance	12.0%	6.9%	9.2%	5.0%
Always the same people from the company	4.0%	14.5%	13.6%	1.6%
With people from the company by chance	0.0%	2.5%	0.0%	1.6%
With people from the department or company by chance	4.0%	4.1%	0.0%	0.8%
Always the same private company	0.0%	4.7%	0.0%	0.0%
Nobody	0.0%	8.2%	0.0%	0.0%
Business partners	16.0%	0.3%	13.6%	0.0%
Total	100%	100%	100%	100%

people from the department, and only 11% of them eat outside the company. It is very rare that employees spend their breaks or lunchtime with people from the company by chance.

Table 11 shows that employees discuss a variety of different topics: mostly actual events outside their company followed by their company's economic situation, light subjects like films and music, and organizational issues of their department. The least discussed topic is religion.

The answers in Table 11 show that themes like religion or personal problems are seldom discussed. Of course, topics of discussion also depend on social class. The company economic situation, business and organizational issues of the department are mostly discussed by managers in large industrial establishments or smaller companies. Employment safety is seldom discussed, regardless of class position.

4 Conclusion

The workplace is the ultimate community-based setting for health intervention. Many workers are present at least eight hours a day, five or more days a week. An opportunity exists to provide employees with what may be their only wholesome meal of the day. Access to healthy food (and conversely protection from unsafe and unhealthy food and eating arrangements) is as essential as protection from workplace pollution or noise. The availability of healthy food choices in cafeterias or from vending machines, through the distribution of vouchers or the provision of mess rooms, kitchenettes or good quality local food, can support a healthy workplace. In spite of that, canteens, if they do exist, routinely offer an unhealthy and unvaried selection. Vending machines are regularly stocked with unhealthy snacks. Local restaurants can be expensive or in short supply. Street foods can be laden with bacteria. In Slovenian companies, mess rooms or kitchenettes

Table 11. Topics employees discuss during lunchtime and breaks by social class

	Social classes									
	I		IIIa		IVa		VI, VIIa, VIIb		All classes	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Food	2.52	0.770	2.61	0.986	2.52	1.327	2.40	1.153	2.59	1.045
Actual events outside the company	3.44	0.870	3.05	0.958	2.95	1.359	3.07	0.972	3.14	0.943
Politics	3.20	1.258	2.11	0.938	2.00	1.095	2.05	1.048	2.25	1.026
Business	3.20	1.384	1.81	0.965	2.57	1.399	1.68	0.892	1.98	1.097
Economy	3.44	1.158	2.30	0.986	2.67	1.278	2.13	1.065	2.42	1.076
Local themes	3.04	1.098	2.86	0.928	2.81	1.123	2.70	1.013	2.94	0.967
Black chronic (accidents, criminal)	2.76	1.165	2.72	0.955	2.33	1.238	2.97	0.901	2.73	0.980
Culture	2.80	1.155	2.27	0.911	1.62	0.921	2.07	1.023	2.26	0.965
Science and education	2.68	1.030	2.36	0.930	1.76	0.889	2.15	0.936	2.41	0.982
Religion	1.84	0.746	1.68	0.704	1.71	1.007	1.92	0.850	1.76	0.794
Sport	3.00	1.225	2.65	1.074	2.81	1.436	2.72	1.290	2.83	1.154
Amusing themes (movie, music)	3.24	1.128	2.95	0.981	2.75	1.076	3.02	0.911	3.00	0.983
Personal problems	2.08	0.997	2.34	1.073	2.24	1.179	2.07	0.841	2.24	1.032
Health service, healthy living	2.72	0.737	2.68	0.935	2.48	1.167	2.63	0.920	2.61	0.931
Famous people (gossips)	2.28	1.021	2.44	1.076	2.24	1.338	2.37	1.008	2.42	1.075
The company economy	3.76	1.128	3.08	1.091	2.52	1.250	2.85	1.162	3.09	1.138
Bosses	2.72	1.339	3.00	1.084	2.05	0.865	3.08	1.225	2.94	1.161
Pays	2.72	1.370	2.69	1.102	2.38	0.973	2.77	1.170	2.71	1.155
Organization issues of department	3.64	1.186	2.99	1.109	2.43	1.076	2.63	1.164	3.00	1.149
Technical issues of department	3.48	1.229	2.81	1.102	2.24	1.136	2.62	1.027	2.89	1.145
Employment safety	2.56	1.356	2.38	1.053	2.24	1.136	2.35	1.087	2.40	1.119
Special events inside the company	3.08	1.152	2.83	0.999	2.38	1.024	2.22	0.976	2.76	1.038
Other themes about the company	3.04	1.020	2.72	0.982	2.24	0.889	2.18	0.892	2.67	0.996
Other	2.80	0.707	2.96	1.013	2.29	1.189	2.93	1.039	2.88	1.009

N = 826; 1-never, 2-seldom, 3-sometimes, 4-often, 5-regularly

nettes are routinely used as a nutrition solution in the workplace.

Time is always a pressing concern. The length of the meal break needs special consideration. Employers have to ask whether, for example, 30 minutes is enough time for employees to walk to the food service, choose a meal, pay, find a seat, eat and return to work. Lunchtime length

should also depend on the type of work. The majority (60.5%) of Slovenian employees have only 15–30 minutes of lunchtime.

There is a broad consensus of expert opinion that healthy eating can help to reduce the risk of cardiovascular diseases, cancer and obesity. Some workers often eat in dangerous and unsanitary conditions. Mobile workers and

day labourers are expected to fend for themselves. Migrant workers, far from home, often find themselves with no access to local markets and no means to store or cook food. Night-shift workers find that they have few meal options after hours. Globally, hundreds of millions of workers face an undesirable eating arrangement every day. Poorer nations, in particular, remain in a cycle of poor nutrition, poor health, low productivity, low wages and no development (Wanjek, 2005). In Slovenia, people are aware of the importance of healthy eating (86.9%) and are familiar with healthy food (80.1%), yet 35.3% of them eat sandwiches, fast food, chocolate, sweets or nothing for lunch.

For one thing, people who eat a reasonably balanced diet away from work sometimes find themselves partaking of candy or soft drinks available in vending machines, or bad takeout food as part of their work day. Others who have poor nutrition habits extend that into the workplace and may influence others around them (Somerville, 2006). In Slovenian companies only 5.0% of employees are on a diet. In 56.1% of cases employers do not enable these people to eat dietary food. Employers need to understand the dietary needs of their employees, whether for health or religious reasons.

Promoting healthy eating does not have to be expensive or time consuming. Many of the least nutritious foods are the most costly items of a person's meal. Basic foods are usually the least expensive. In Slovenia in most cases (57.5%) food at work does not depend on employee financial status.

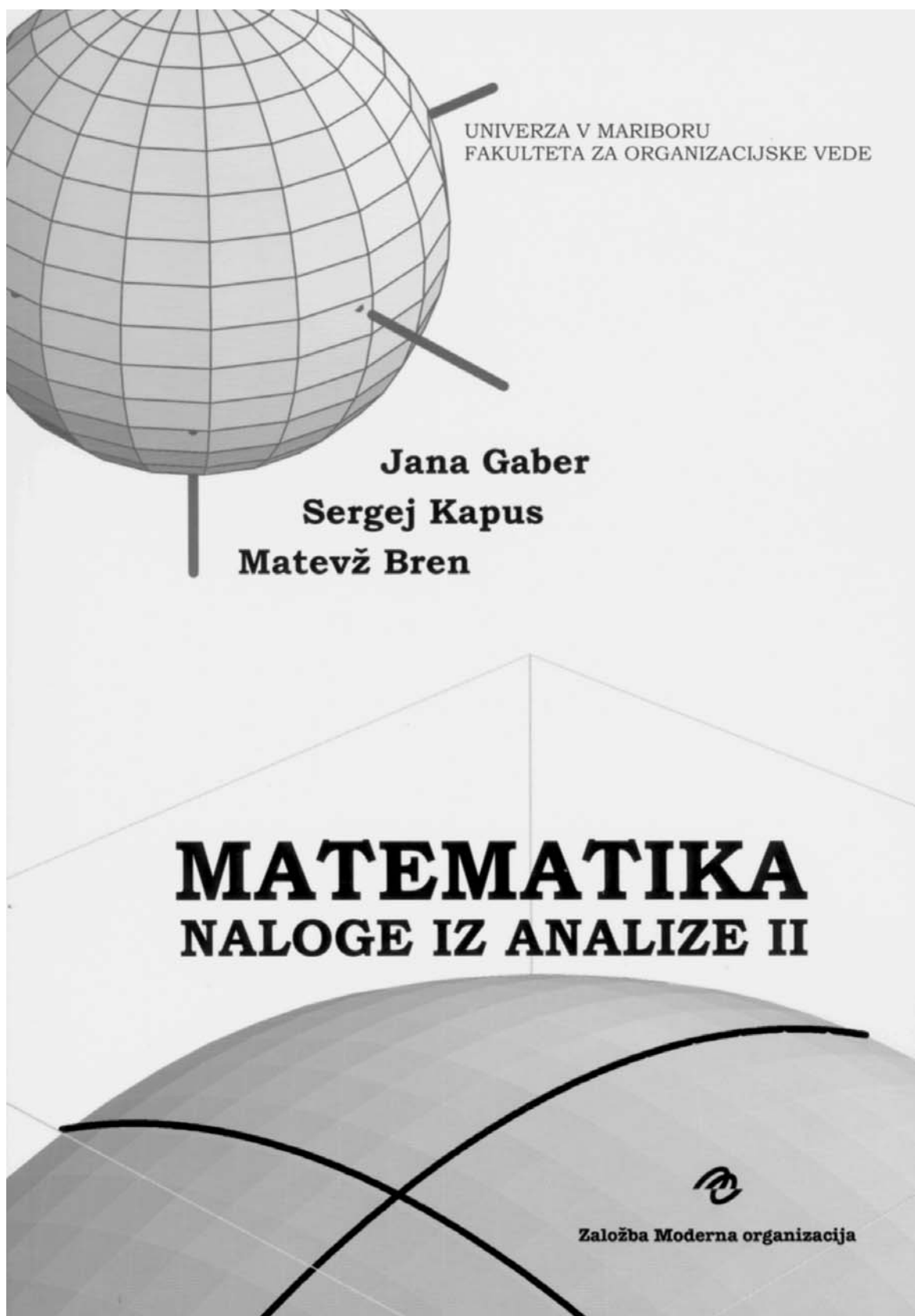
As part of the research, certain social elements like topics of discussion during lunchtime and breaks were analyzed. Employees in Slovenian companies mostly discuss daily events outside their company and rarely talk about religion. Most of them always associate with the same people from their department during lunchtime and breaks.

References

- Breen, R. (2005). *The Comparative Study of Social Mobility. Social Mobility in Europe*. Breen, R. (ed.) pp. 1-16. Oxford: University Press.
- CCOHS-Canadian Centre for Occupational Health and safety 2006. Healthy Eating at Work.
Available from: <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/healthyeating.html> (12 July 2006).
- CMD-Camino Medical Group 2006. Hungry? Nutritious Lunches Pack a Difference.
Available from <http://www.pamf.org/workhealth/nutritiouslunches.html> (14 July 2006)
- Heber, D. (2005). *The L.A. Shape Diet: the 14-Day Total Weight Loss Plan*, U.S.: ReganBooks, Los Angeles.
- Randall, M. (2004). Promoting healthy eating at work: A simple guide for employers, Health Promotion Agency, Belfast.
- Somerville, C. (2006). Nutrition Notes: Food in the workplace.
Available from
http://www.wellnessinstitute.mb.ca/news/articles/foodworkplace_win05.php (17 July 2006)
- Wanjek, C. (2005). Food at work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases, International Labour Office, Geneva.

Eva Jereb is associate professor in the Department of Education – Personnel and Information Science at the Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Slovenia. She holds a Ph.D., M.A.Sc. and B.Sc. degrees in the field of Organising of Information Systems at the University of Maribor. She is currently researching personnel expert systems, education and distance education (particularly e-learning and e-examination), office automation (particularly electronic document management systems) and the phenomenon of telework. She has introduced her work at several international and national professional and research conferences. She is the author or co-author of scientific and professional articles published in national and international journals, and the author of the book: Office Automation – Web Technology and Dynamic HTML, and co-author of the books: (i) Up-to-date Forms and Methods in Organising Enterprises and other Organisations, (ii) Office Organisation and, (iii) DEXi – a Computer-based System for Multi-attribute Decision Making. She collaborated in several projects like the Phare Multi-country Programme for Distance Education, DIGI-Q – Quality and On-line Confidence in SMEs e-Business Processes and others.

Marko Ferjan is associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. He received his master's degree and doctorate at the University of Maribor. The topic of his master's thesis was business communication, and his doctoral dissertation addressed educational planning. His areas of research include communication processes in organizations, HRM and educational planning. His articles have appeared in Slovenia and abroad.



Model dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah

Brigita Skela Savič¹, Milan Pagon²

¹Onkološki inštitut Ljubljana, Zaloška c. 2, 1000 Ljubljana in Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice, Cesta železarjev 6, Jesenice

²Univerza v Mariboru Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj in Fakulteta za varnostne vede, Kotnikova 8, 1000 Ljubljana

Razvili smo model vplivnih dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskih bolnišnicah. Neodvisne spremenljivke, ki smo jih obravnavali, so bile: organizacijska kultura, timsko delo, modeli vodenja, razvitost informacijske podpore procesom dela in organiziranosti. Odvisni spremenljivki v modelu sta opisovali potrebne pristope na področju uspešnega izvajanja sprememb in delovanje vodij na področju uspešnega izvajanja sprememb. Skupno smo anketirali 759 zaposlenih v slovenskih bolnišnicah, ki pripadajo različnim poklicnim skupinam (medicina, zdravstvena nega in uprava).

Ugotovili smo, da varianco spremenljivke »uspešnost uvajanja sprememb« najboljši pojasnjuje neodvisna spremenljivka timsko delo. To pomeni, da bo v neposredni praksi pri uvajanju sprememb v slovenskih bolnišnicah potrebno narediti veliko izboljšav pri vodenju posameznika, tima in organizacije, saj rezultati organizacijske kulture pokažejo, da prevladuje hierarhična in tržno usmerjena organizacijska kultura. Ravno hierarhija zavira timsko delo in spodbuja individualizem in kontrolno vodenje. Med poklicnimi skupinami so pomembne razlike, saj je pri zaposlenih v medicini in zdravstveni negi najpomembnejši pojasnjevalni dejavnik uspešnega izvajanja sprememb timsko delo, pri zaposlenih v upravi pa mehanistična organiziranost.

Ključne besede: management sprememb, dejavniki uspešnosti, zdravstvo, timsko delo

1 Uvod

Uvajanje sprememb je eno izmed najbolj raziskovanih področij v managementu. Raziskav, ki proučujejo vplivne dejavnike na uspešno uvajanje sprememb, je veliko. Schein (1987, 1988, 1999) ugotavlja, da organizacije pristopajo preveč direktno k uvajanju sprememb in ne pripravljajo na to posameznike in skupine. Največ raziskav na področju zdravstva je bilo narejenih na področju nivojev sprememb, kjer Ferlie in Shortell (2001) opisujeta naslednje nivoje: posameznik, skupina ali tim, celotna organizacija in celotni sistem v okolju, v katerega je organizacija vpeta. Mnogi raziskovalci uvajanja sprememb v zdravstvu opozarjajo predvsem na problem uvajanja sprememb na nivoju posameznika, saj tradicionalni učni programi za zaposlene v zdravstvu ne obravnavajo medicine kot znanosti, ki se izvaja in razvija timsko v celotni organizaciji, temveč predvsem poudarjajo in usposablja posameznika za individualno odločanje in sprejemanje kliničnih odločitev (Soumerai, McLaughlin, Gurwitz idr., 1998; v Ferlie in Shortell, 2001). Vedno bolj postaja jasno, da so timi v zdravstvenih organizacijah temeljni element mikrosiste-

ma in da se največ storitev izvaja po timski metodi dela. Tako timi v zdravstvu predstavljajo temeljni vzvod za spremembe (Pettigrew, Ferlie in McKee, 1992). Obstajajo evidentni dokazi, da so učinkovito vodeni timi v zdravstvu povezani z večjo kakovostjo zdravstvene obravnave (Aiken, Sochalski in Lake, 1997; Fargason, Haddock, 1992; Mitchell, Fife, Chochia idr. 1996; Shortell, Zimmerman, Rousseau idr., 1994; v Ferlie in Shortell, 2001). Zato je v zdravstvenih ustanovah svojevrsten izziv, kako razvijati učinkovite time (Ferlie in Shortell, 2001) in kako timsko delo preoblikovati iz timskega dela znotraj poklicnih skupin v multiprofesionalno timsko delo vseh poklicnih skupin v zdravstveni organizaciji. Poleg omenjenega timskega dela so raziskave pokazale, da je eden izmed ključnih vzvodov za uvajanje sprememb, pripravljenost organizacije za spreminjanje, ki se kaže skozi procese odločanja, procese dela in procese ravnanja z ljudmi v organizaciji (Ferlie in Shortell, 2001). Tako Garside (1999) govori o prikriti kulturi kot faktorju sprejemanja sprememb in Senge (1990) o kulturi učeče organizacije. Ferlie in Shortell (2001) sta raziskovala vplivne dejavnike za uspešno izvajanje sprememb v zdravstvu. Na osnovi številnih last-

Članek je nastal na podlagi doktorske disertacije, ki jo je Brigita Skela Savič pod mentorstvom prof. dr. Milana Pagona uspešno zagovarjala 26. 3. 2007 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.

nih raziskav in analize raziskav na temo izboljševanje zdravstvenega sistema sta ugotovila, da je pri uvajanju sprememb v zdravstvu potrebno biti posebej pozoren na vodenje, organizacijsko kulturo, timski pristop in informacijsko tehnologijo. Vse iniciative za spremembe, ki so to spregledale, niso bile uspešne pri uvajanju sprememb v neposredno prakso (Joss in Kogan 1995; Pointer in Sanchez 2000; Fried, Rundall in Topping 2000; Charns in Gitell 2000; Shortell, Bennett in Byck 1998; v Ferlie in Shortell, 2001). Raziskave Eby idr. (2000) so pomembno prispevale k konceptu razumevanja spreminjanja v organizaciji, saj so pokazale, da zaposleni, ki delajo v fleksibilni organizaciji, bolj ocenjujejo organizacijo in ljudi v njej kot odzivne na spremembe, medtem ko so se Zammuto idr. (1992) prepričali, da je organizacijska kultura s fleksibilno organizacijo in podpornim delovanjem do zaposlenih pozitivno povezana z uspešnim izvajanjem sprememb, ravno nasprotno so ugotovili za mehanistično organiziranost.

Pri pregledu literature ugotavljamo, da so na področju uvajanja sprememb bili proučevani tako dejavniki pri posamezniku za uspešno izvajanje sprememb (Armenakis et al., 1993, 1999; Martinko et al., 1996; Miller et al., 1994; Ogbonna in Wilkinson, 2003; Wanberg in Banas, 2000; v Jones, Jimmieson in Griffiths, 2005), kot dejavniki v organizaciji, kjer se najpogosteje navaja organizacijsko kulturo in sposobnost organizacije za spreminjanje, kot dva izmed najpogostejše odkritih vplivnih dejavnikov (Cummings in Worley, 2001; Detert et al., 2000; Paton in McCalman, 2000; v Jones, Jimmieson in Griffiths, 2005).

Shortell idr. (2001) pravi, da so se v preteklosti cilji odgovornih za zdravstvo usmerjali v obvladovanje stroškov, v prihodnosti pa bodo morali biti cilji usmerjeni v izboljšanje kakovosti zdravstvenih storitev. Blaauw idr. (2003) poudarja, da se pri pripravi zdravstvenih reform gleda na organizacijo kot mehanistično tvorbo in organizacijo z ekonomskimi učinki. Tisto, kar manjka, je po mnenju večine raziskovalcev zdravstvenega managementa, socio-kulturni pogled na zdravstveno organizacijo, ki zajema posameznika z vsemi svojimi sposobnostmi in lastnostmi, kjer so ljudje v nenehnem povezovanju, odnosih, delajo v skupinah, medsebojno sodelujejo, imajo svoje norme, vrednote, zaupanje idr.

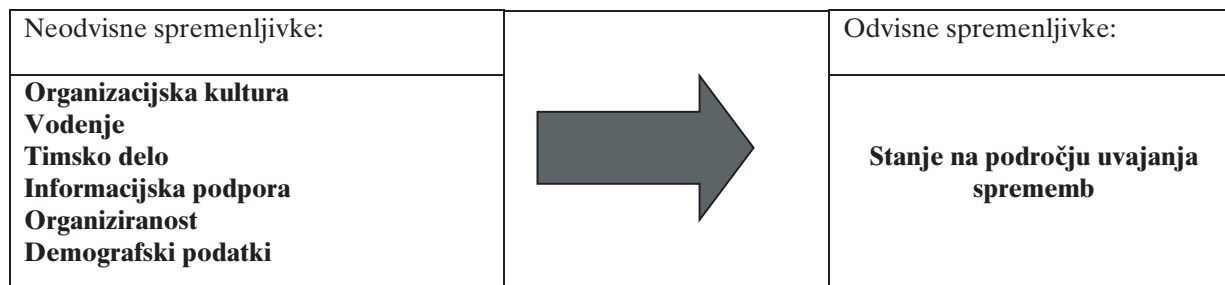
Z namenom odkrivanja dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb v slovenskem zdravstvu in primerjanja s spoznanji v razvitem svetu, je bila v letu 2005 izvedena raziskava v slovenskih bolnišnicah, katere del rezultatov predstavljamo v tem prispevku.

2 Metode

2.1 Hipotetični model

Hipotetični model je prikazan v prikazu 1. Z raziskavo smo želeli pojasniti, v kolikšni meri lahko z organizacijsko kulturo, vodenjem, timskim delom, informacijsko tehnologijo, organiziranostjo in demografskimi podatki pojasnimo uspešno izvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah.

Prikaz 1: Hipotetični model pojasnjevanja variance stanje na področju uvajanja sprememb



2.2 Opis vzorca

V raziskavi so sodelovali anketiranci iz štirinajstih slovenskih bolnišnic. 1772 vprašalnikov smo razdelili med tri poklicne skupine (medicina, zdravstvena nega, uprava). Odzivnost anketirancev je znašala 42,83%, vrnjenih smo dobili 759 vprašalnikov, od tega v medicini 106, v zdravstveni negi 558 in v upravi 70. 25 (3,3%) anketirancev ni izpolnilo rubrike poklicna skupina. Vrnjeni vprašalniki predstavljajo skupno 8,78% vzorec glede na število vseh zaposlenih poklicnih skupin v anketiranih bolnišnicah. Povprečna starost anketirancev je bila 39,31 let (min.=20, max.=64, SD=9,271). Večina anketiranih so bile ženske.

(86%), kar je skladno z zastopanostjo spolov v raziskanih poklicnih skupinah. Na vprašanje o stopnji izobrazbe je odgovorilo 752 anketirancev in sicer je 41,6% (313) anketirancev imelo srednješolsko izobrazbo, 13,4% (101) višješolsko, 28,1% (211) visokostrokovno, 13,6% (102) univerzitetno, 1,7% (13) magisterij in 1,6% (12) doktorat.

2.3 Instrumentarij

Izvedena je bila terenska študija, z neeksperimentalnim dizajnom, z akcijskim raziskovalnim pristopom ter deskriptivno metodo dela. Za izvedbo raziskave smo upora-

bili metodo anketiranja v obliki pisnega vprašalnika, sestavljenega iz več vsebinskih sklopov. Za neodvisne in odvisne spremenljivke v hipotetičnem modelu smo uporabili sklope vprašanj, ki smo jih izdelali ali povzeli po navajanjih različnih avtorjev. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 54 trditev. Anketiranci so se opredelili do trditev na lestvici Likertovega tipa, kjer je 1 pomenilo sploh ne drži, 5 pa popolnoma drži. Vmesne ocene ustrezajo vrednostni lestvici. Pri vprašanih organizacijske kulture so anketiranci v šestih sklopih odgovorili na štiri vprašanja, med katera so lahko razdelili skupno 100 točk, ki predstavljajo deleže strinjanja s posamezno trditvijo. Na začetku vprašalnika so bili demografski podatki: starost, spol, število let zaposlitve v bolnišnici, stopnja najvišje dosežene izobrazbe in področje dela anketiranja.

Organizacijska kultura

Za proučevanje organizacijske kulture smo uporabili vprašalnik po Cameronu in Quinnu (1999), ki temelji na skupnih vrednotah, predpostavkah, interpretacijah in pristopih, ki opisujejo značilnosti organizacije. Prepoznani so štirje osnovni tipi kulture: skupina, adhokracija, trg in hierarhija. Vprašalnik se je v svojih fazah izboljševanja in dopolnjevanja izkazal kot primeren tudi za ugotavljanje organizacijske kulture v zdravstvu (Jones, Redman, 2000; Moll in Wlach, 2003; Marshall, Mannion in Nelson, Davies, 2003; Scott-Cawiezell, Jones, Moore idr., 2005; Mallak, Lyth, Olson, Ulshafer in Sardone, 2003; Shortell idr., 2001). Anketiranci so odgovarjali na 24 trditev, ki so bile razdeljene v 6 samostojnih sklopov. Rezultati notranje konsistentnosti vprašalnika za organizacijsko kulturo so: koeficient alfa za skupino je 0,822, za adhokracijo 0,717, za trg 0,839 in za hierarhijo 0,829.

Vodenje

Stanje na področju vodenja smo ugotavljali s pomočjo enajstih trditev (Kozes in Posner, 2003) in smo jih že uporabili v raziskavi Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu (Skela Savič, 2002). S pomočjo izvedenih spremenljivk smo ugotavljali prisotnost transformacijskega (TF) in transakcijskega (TA) vodenja ter vodenja »brez vajeti« (LF). Koeficient alfa za posamezno izvedeno spremenljivko je znašal: TF 0.919, TA 0.657 in LF 0.804.

Timsko delo

Stanje na področju timskega dela smo ugotavljali s pomočjo šestih trditev, ki smo jih oblikovali na osnovi navajanja različnih avtorjev na področju timskega dela v zdravstvu (Joss in Kogan 1995; Pointer in Sanchez 2000; Fried, Rundall in Topping 2000; Charns in Gittell 2000; Shortell, Bennett in Byck 1998; v Ferlie in Shortell, 2001). Vsebinsko smo oblikovali dve izvedeni spremenljivki. Prvo smo imenovali »izgradnja tima« (koeficient alfa je 0,815), drugo pa »ovire pri delu tima« (koeficient alfa je znašal 0,855). Naredili smo tudi faktorsko analizo in dobili dve komponenti s katerimi pojasnimo 59,52% variance spremenljivke timsko delo. S prvim faktorjem, ki smo ga poimenovali »Izgradnja tima« pojasnimo 35,14% varian-

ce, z drugim faktorjem, ki smo ga poimenovali »Ovire pri delu tima« pa 24,38% variance.

Informacijska podpora

Stanje na področju informacijske podpore procesom spreminjanja smo ugotavljali s pomočjo dveh trditev, ki smo jih oblikovali na osnovi navajanja različnih avtorjev, ki so proučevali informacijsko podporo kot dejavnik vpliva na uvajanje sprememb (Joss in Kogan 1995; Pointer in Sanchez 2000; Fried, Rundall in Topping 2000; Charns in Gittell 2000; Shortell, Bennett in Byck 1998; Ferlie, Shortell, 2001). Koeficient alfa je znašal 0,826, izvedeno spremenljivko smo poimenovali »informacijska podpora«. Naredili smo tudi faktorsko analizo in dobili eno komponento s katero pojasnimo 74,27% variance spremenljivke informacijska podpora.

Mehanistična organiziranost

Organiziranost slovenskih bolnišnic smo iz vidika podpore uvajanju sprememb ugotavljali s pomočjo petih trditev, ki smo jih povzeli po navajanjih Pselka (2003), ki je proučeval kompleksnost zdravstvenih organizacij. Koeficient alfa za navedene trditve v vprašalniku, ki so opisovale mehanistično organiziranost, je znašal 0,786. Naredili smo tudi faktorsko analizo in dobili dve komponenti s katerimi pojasnimo 60,80% variance spremenljivke mehanistična organiziranost. S prvim faktorjem, ki smo ga poimenovali »kontrolna organizacija 1« pojasnimo 35,14% variance, z drugim faktorjem, ki smo ga poimenovali »kontrolna organizacija 2« pa 20,29% variance.

Uvajanje sprememb

Stanje na področju uvajanja sprememb kot odvisno spremenljivko smo ugotavljali s pomočjo šestih trditev, ki smo jih povzeli po navajanjih Plsek-a (2003), Ferlie in Shortell-a (2001), Pettigrew-a, (2002) in Moll in Wlach, (2003). Koeficient alfa za uporabljene trditve je znašal 0,658, za izvedeno spremenljivko »Stanje sprememb« 0,643. Naredili smo faktorsko analizo in dobili dve komponenti s katerima pojasnimo 53,87% variance odvisne spremenljivke uvajanje sprememb. S prvim faktorjem, ki smo ga poimenovali »Stanje sprememb« pojasnimo 35,73% variance, z drugim faktorjem, ki smo ga poimenovali »Odnos vodje do sprememb« pa 18,14% variance.

2.4 Postopek

Dogovori o poteku raziskave so v prvi fazi potekali z direktorji bolnišnic, pri neposredni izvedbi raziskave so direktorji v posameznih bolnišnicah določili koordinatore raziskave, ki so po funkciji bili na prvem ali drugem nivoju vodenja in so v okviru svojih del in nalog bili odgovorni za uvajanje kakovosti v bolnišnici ali pa so bili odgovorni za vodenje področja zdravstvene nege v bolnišnici. Število vprašalnikov, ki je predstavljalo 20 % vzorec vseh zaposlenih v posamezni poklicni skupini bolnišnice, smo razdelili v dopoldanski izmeni na naključno izbran dan po oddelkih bolnišnice. Anketiranci so imeli 7 dni časa, da so

vprašalnik vrnili v zbirno mapo na oddelku. Raziskava je potekala od junija do decembra 2005.

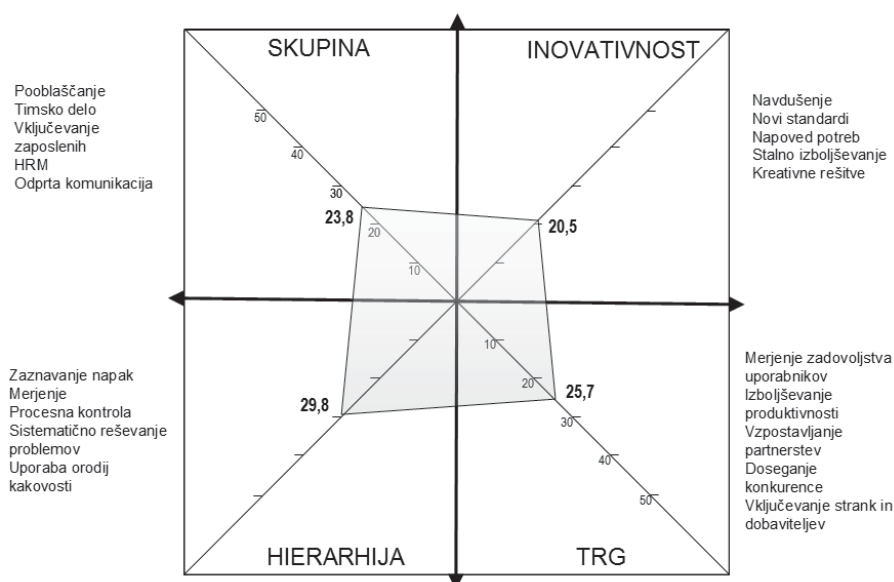
Podatki so bili obdelani z računalniškim programom SPSS, uporabili smo deskriptivno analizo, analizo zanesljivosti, faktorsko analizo, enosmerno ANOVO, t test, korelacijsko analizo in linearno regresijsko analizo.

3 Rezultati

Rezultati organizacijske kulture (na lestvici od 1 do 100) pokažejo na statistično pomembne razlike med tipi organizacijske kulture ($p < 0,001$) in sicer je po mnenju zaposlenih danes največ kulture z značilnostmi hierarhije ($PV=29,81$, $SD=12,59$; PV =povprečna vrednost, SD =stan-

dardni odklon), sledi kultura trga ($PV=25,69$, $SD=11,82$), kultura skupine ($PV=23,85$, $SD=11,11$) in kot zadnja kultura adhokracije ($PV=20,54$, $SD=6,10$). Med poklicnimi skupinami so statistično pomembne razlike glede na tip kulture ($p < 0,001$) in sicer pri kulturi hierarhije ($F=6,449$, $p=0,002$), kulturi skupine ($F=8,531$, $p=0,000$) in adhokracije ($F=8,443$, $p=0,000$), medtem ko pri kulturi trga ni statistično pomembnih razlik ($F=2,719$, $p=0,067$). Hierarhije je največ pri poklicni skupini medicina ($PV=33,02$, $SD=17,90$), sledi uprava ($PV=32,72$, $SD=13,84$) in zdravstvena nega ($PV=28,84$, $SD=11,02$), vendar je pri vseh treh poklicnih skupinah to najpogostejše prisotna kultura. Razlika med zdravstveno nego in upravo ni statistično pomembna.

Prikaz 2: Rezultati organizacijske kulture za vse anketirance po štirih tipih kulture



Rezultati na področju modelov vodenja pokažejo, da je po oceni zaposlenih največ transformacijskega vodenja ($PV=3,39$, $SD=0,99$), sledi transakcijsko vodenje ($PV=3,12$, $SD=0,86$), kot zadnje je vodenje brez vajeti ($PV=2,49$, $SD=1,04$). Po poklicnih skupinah ugotavljamo, da pri transformacijskem vodenju ni statistično pomembnih razlik ($F=1,997$, $p=0,137$), enako ugotavljamo za transakcijsko vodenje ($F=0,043$, $p=0,958$). Pri vodenju brez vajeti ugotavljamo razlike ($F=3,353$, $p=0,036$) in sicer je tega vodenja več pri poklicni skupini uprava ($PV=2,76$, $SD=1,12$) ($p=0,057$) v primerjavi z zdravstveno nego ($PV=2,44$, $SD=1,02$). Korelacijska analiza pokaže, da z večanjem starosti anketiranci ocenjujejo, da so njihovi vodje bolj transakcijski ($r=0,099$, $p=0,01$), bolj transformacijski ($r=0,075$, $p=0,05$) in več uporabljajo vodenja brez vajeti ($r=0,074$, $p=0,05$). Število let zaposlitve je pozitivno povezano s transformacijskim ($r=0,085$, $p=0,027$) in transakcijskim vodenjem ($r=0,079$, $p=0,040$). Pri stopnji izobraz-

be ne opazamo nobenih povezav. Rezultati korelacijske analize so razvidni iz tabele 4.

Rezultati na področju timskega dela pokažejo delno strinjanje zaposlenih ($PV=3,12$, $SD=0,75$) z »izgradnjo tima«. Med poklicnimi skupinami ni statistično pomembnih razlik ($F=1,245$, $p=0,289$). Rezultati izvedene spremenljivke »ovire tima« pokažejo delno strinjanje zaposlenih ($PV=3,39$, $SD=0,95$), med poklicnimi skupinami opazimo razlike ($F=10,550$, $p=0,000$). Zaposleni v upravi ($PV=3,68$, $SD=0,87$) in zdravstveni negi ($PV=3,42$, $SD=0,92$) ocenjujejo, da so zdravniki tisti, ki želijo izstopati in ustvarjajo hierarhičen odnos znotraj timov, kjer anketiranci delujejo. Korelacijska analiza (tabela 4) pokaže, da se z daljšanjem delovne dobe anketirancev ($r=0,134$, $p=0,000$) in višanjem starosti ($r=0,119$, $p=0,001$) povečuje prisotnost »izgradnje tima« v delovnem okolju. Pri faktorju ovire pri izgradnji tima ni nobenih pomembnih povezav.

Rezultati na področju informacijske podpore procesom dela pokažejo delno strinjanje anketirancev ($PV=3,14$, $SD=0,79$). Med poklicnimi skupinami ni statistično pomembnih razlik ($F=0,630$, $p=0,533$). Izvedena spremenljivka informacijska podpora je statistično pomembno pozitivno povezana (tabela 4) z leti zaposlitve ($r=0,088$, $p=0,05$) in negativno s stopnjo izobrazbe ($r=-0,078$, $p=0,01$).

Rezultati izvedene spremenljivke »mehanistična organizacija«, pokažejo delno strinjanje ($PV=3,28$, $SD=0,61$). Med poklicnimi skupinami ni razlik ($F=1,515$, $p=0,221$). Korelacijska analiza (tabela 4) pokaže, da višja ko je starost anketirancev, več je po mnenju anketirancev mehanistične organiziranosti ($r=0,102$, $p=0,007$). Enako velja za stopnjo izobrazbe ($r=0,096$, $p=0,011$). Rezultati za neodvisne spremenljivke so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Rezultati neodvisnih spremenljivk

Neodvisne spremenljivke	Izvedene spremenljivke, faktorji	Rezultati		Razlike med poklicnimi skupinami
		PV	SD	p
Organizacijska kultura	Skupina	23,85	11,11	0,000
	Adhokracija	20,54	6,10	0,000
	Trg	25,69	11,82	0,067
	Hierahija	29,81	12,59	0,002
Vodenje	TF	3,39	0,99	0,137
	TA	3,12	0,86	0,958
	LF	2,49	1,04	0,036
Timsko delo	Izgradnja tima	3,12	0,75	0,289
	Ovire pri delu tima	3,39	0,95	0,000
Organiziranost	Mehanistična organizacija	3,28	0,61	0,221
Informacijska podpora	Informacijska podpora	3,14	0,79	0,533

Rezultati izvedenih spremenljivk na področju uvajanja sprememb (tabela 2) pokažejo, da se anketiranci delno strinjajo z izvedeno spremenljivko »stanje sprememb« ($PV=3,06$, $SD=0,708$), med poklicnimi skupinami so razlike ($F=3,068$, $p=0,047$). Rezultati spremenljivke »odnos vodje do sprememb« kažejo na večinoma prisoten pokroviteljski odnos vodij do zaposlenih pri uvajanju sprememb ($PV=3,89$, $SD=1,01$) in na razlike med poklicnimi skupinami ($F=11,877$, $p=0,000$). Po posameznih trditvah ugotavljamo, da se zaposleni v medicini statistično pomembno manj strinjajo s trditvijo »Spremembe v bolnišnični dejavnosti, ki se dotikajo mojega dela, so mi predstavljene s strani mojih vodilnih v zavodu« ($PV=3,43$, $SD=1,124$), enako velja za zaposlene v upravi ($PV=3,66$, $SD=1,086$) ter da so spremembe najboljše predstavljene s strani vodij v zdravstveni negi ($PV=4,00$, $SD=0,96$) ($F=12,410$, $p=0,000$), vendar pa vodje v zdravstveni negi zaposlenim ne dopuščajo pobude za spremembe v takšni meri ($PV=3,78$, $SD=1,151$), kot to počnejo vodje v medicini ($PV=3,39$, $SD=1,327$) ($F=3,472$, $p=0,032$) in vodje v upravi ($PV=3,70$, $SD=1,267$). Ugotavljamo, da zaposleni v upravi ($PV=2,74$, $SD=1,031$) ocenjuje splošno vzdušje inovativnosti in pripravljenosti za spreminjanje nižje, kot zaposleni v medicini ($PV=2,92$, $SD=0,963$) in zdravstveni negi ($PV=3,13$, $SD=0,935$) ($F=5,568$, $p=0,004$) in da se zaposleni v upravi ($PV=2,85$, $SD=1,157$) pomembno manj

strinjajo s tem, da ob uvajanju sprememb v bolnišnici istočasno spreminjajo procese dela, strukturo in odnose ($F=4,156$, $p=0,016$). Zaposleni v upravi ($PV=2,76$, $SD=1,051$) in medicini ($PV=2,77$, $SD=0,981$) se pomembno manj strinjajo, da se spremembe odvijajo na nivoju posameznika, tima in celotne organizacije, kot zaposleni v zdravstveni negi ($PV=3,05$, $SD=0,941$) ($F=4,606$, $p=0,010$). Korelacijska analiza v tabeli 4 pokaže, da višja ko je stopnja izobrazbe anketirancev, slabše ti ocenjujejo »odnos vodje do sprememb« ($r=-0,180$, $p=0,000$).

Rezultati regresijske analize

Regresijska analiza za zaposlene nam pokaže, da lahko faktor »stanje sprememb« pojasnimo v 50,5% s pomočjo šestih neodvisnih spremenljivk. Najprej je bil v model vključen faktor »izgradnja tima«, ki uvajanje sprememb pojasnjuje kar v 39,5%. Varianco stanje na področju uvajanja sprememb pojasnjujejo še v 4,4% transformacijsko vodenje, informacijska podpora v 3,1%, organizacijska kultura skupina v 2,4%, in ovire pri delu tima in vodene brez vajeti, ki varianco skupno pojasnujeta le v 1,1%. Regresijska analiza po poklicnih skupinah pokaže, da varianco »stanje sprememb« pri zaposlenih v medicini (v 51,2%) in zdravstveni negi (v 37,5%) najbolj pojasnjuje izgradnja tima, medtem, ko ima pri zaposlenih v upravi največjo pojasnjevalno vrednost mehanistična organizaci-

Tabela 2: Rezultati za stanje na področju uvajanja sprememb po izvedenih spremenljivkah in posameznih trditvah

Ocena anketiranci		Razlike med poklici poklicnimi skupinami		Trditve v vprašalniku:
PV	SD	F	p	
3,06	0,708	3,068	0,047	Izvedena spremenljivka 1: Stanje sprememb
3,07	0,951	5,568	0,004	Menim, da je splošno vzdušje v naši bolnišnici usmerjeno v uvajanje sprememb in spodbujanju inovativnosti pri zaposlenih.
3,00	0,960	4,606	0,010	V naši bolnišnici se potrebe po spremembah odvijajo hkrati na nivoju posameznika, tima, organizacije in okolja.
2,97	1,190	2,302	0,101	V zvezi s spremembami na mojem področju dela, sem vedno poslan(a) na izobraževanja in usposabljanja.
3,20	1,020	4,156	0,016	V naši bolnišnici uvajamo spremembe tako, da hkrati spreminjamo organizacijsko strukturo, procese dela in odnose med zaposlenimi.
3,82	0,824	11,877	0,000	Izvedena spremenljivka 2: Odnos vodje do sprememb
3,89	1,010	12,410	0,000	Spremembe v bolnišnični dejavnosti, ki se dotikajo mojega dela, so mi predstavljene s strani mojih vodilnih v zavodu.
3,74	1,190	3,472	0,032	Pobude za spremembe v bolnišnični dejavnosti prihajajo od zgoraj navzdol in kot zaposleni na to nimam vpliva.

Tabela 3: Rezultati regresijske analize za varianco »stanje sprememb«

Model	R Square=R ²	Adjusted Square=ΔR ²	Sprememba R ²	B	B (beta)	p
ZAPOSLENI (F= 81,826, p=0,000)						
konstanta				3,052		,000
Izgradnja tima	,397	,395	0,395	,446	,630	,000
Transformacijsko vodenje	,441	,439	0,044	,182	,250	,000
Informacijska podpora	,473	,470	0,031	,201	,225	,000
OK - skupina	,499	,494	0,024	,012	,176	,000
Ovire v delu tima	,506	,501	0,007	-,067	-,089	,009
LF vodenje	,511	,505	0,004	,069	,098	,029
MEDICINA (F= 32,390, p=0,000)						
konstanta				3,165		,000
Izgradnja tima	,518	,512	0,512	,599	,720	,000
Transformacijsko vodenje	,576	,564	0,052	,023	,240	,002
OK hierarhija	,623	,607	0,043	,232	,291	,004
Mehanistična organizacija	,646	,626	0,019	-,111	-,164	,034
ZDRAVSTVENA NEGA (F= 67,863, p=0,000)						
konstanta				3,069		,000
Izgradnja tima	,376	,375	0,375	,421	,613	,000
Transformacijsko vodenje	,426	,423	0,048	,191	,266	,000
Informacijska podpora	,463	,459	0,036	,216	,252	,000
OK-skupina	,483	,478	0,019	,010	,156	,000
Ovire v delu tima	,495	,488	0,010	-,081	-,112	,002
Mehanistična organizacija	,500	,493	0,005	,055	,076	,034
UPRAVA (F= 28,969, p=0,000)						
konstanta				3,087		,000
Mehanistična organizacija	,475	,465	0,465	,620	,689	,000
Izgradnja tima	,532	,513	0,048	,306	,337	,016

ja (v 46,5%) in izgradnja tima le v 4,8%. Rezultati so prikazani v tabeli 3.

Izvedeno spremenljivko »odnos vodje do sprememb« pojasnimo le v 8,6%, najbolj jo pojasnjuje stopnja izobrazbe (2,6%), sledi mehanistična organizacija (1,4%) in adhokracija (1,7%). Regresijska analiza po poklicnih skupinah pokaže, da varianci »odnos vodje do sprememb« pri medicini pojasnjuje samo transakcijsko vodenje v 13,7%. V zdravstveni negi varianco pojasnimo le v 4,9% in to z mehanistično organizacijo (1,6%), organizacijsko kulturo adhokracija (1,6%), stopnjo izobrazbe (0,8%) in ovire pri delu tima (0,9%). Med poklicnimi skupinami v upravi varianco pojasnimo največ in sicer v 23%, od tega v 14,3% varianco pojasnjuje stopnja izobrazbe in v 8,7% transakcijsko vodenje.

4 Razprava

Raziskovali smo hipotetični model vplivnih dejavnikov na uspešno izvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah in sicer v okviru neodvisnih spremenljivk organizacijska kultura, timsko delo, modeli vodenja, informacijska podpora procesom dela in organiziranost ter v okviru odvisnih spremenljivk stanje sprememb v neposredni praksi in odnos vodij do sprememb.

Uvajanje sprememb in pojasnjevalni dejavniki uspešnega izvajanja sprememb

Rezultati raziskanega hipotetičnega modela pokažejo, da uspešno izvajanje sprememb v slovenskih bolnišnicah najbolj pojasnjuje timsko delo. Gledano celovito, je timsko delo pogojeno z delovanjem vodstva na področjih, ki smo jih raziskovali kot neodvisne in odvisne spremenljivke. Ti rezultati pa pokažejo, da v slovenskih bolnišnicah še niso vzpostavljeni pogoji za izvajanje sprememb, saj vodstvo bolnišnic ne upošteva v zadostni meri osnovnih elementov uvajanja sprememb po navajanjih Plseka (2003), kot so: izogibanje mehanistični organiziranosti, preglednost procesov, medsebojno povezovanje zaposlenih, vzpostavljene navade spreminjanja, podpora spremembam z izboljšavami v komunikaciji, orodjih in okoljem znotraj in zunaj organizacije. Rezultati kažejo, da vodje izvajajo direktivno vodenje na tem področju, kar pomeni, da seznanjajo, vendar ne vključujejo podrejenih, kar je bistveni element uspešnega uvajanja sprememb v neposredni praksi. Osnova za uspešno izvajanje sprememb je vzpostavitev mehanizma pretoka informacij od spodaj navzgor (Turner in Crawford, 1998). Pri odnosu vodilnih do sprememb opazimo, da so spremembe najboljše predstavljene s strani vodij v zdravstveni negi ter da vodje v zdravstveni negi po oceni zaposlenih bolje opravljajo svojo voditeljsko vlogo v smislu prenosa informacij, kot vodje ostalih dveh poklicnih skupin, medtem, ko pa svojim zaposlenim ne dopuščajo pobude za spremembe v takšni meri, kot to počnejo vodje v medicini, torej so dobri informatorji, ne pa tako dobri spodbujevalci sprememb. Enako velja za vodje v upravi. Prav tako ugotovimo razlike med upravnim in zdravstvenim delom bolni-

šnice, saj je izhodišče mehanistične organiziranosti popolnoma različno od izhodišč timskega dela, kar kaže na velike razlike v pogledih na uvajanje sprememb v bolnišnici.

Na področju stanja sprememb po posameznih trditvah ugotavljamo večjo prisotnost spreminjanja pri poklicni skupini zdravstvena nega, gledano celovito, pa zaposleni v upravi statistično pomembno nižje ocenjujejo prisotnost spreminjanja v bolnišnicah glede na medicino in zdravstveno nego, vendar skupno ugotavljamo, da je stanje sprememb na stopnji delnega strinjanja, kar govori o nepoznavanju osnovnih principov spreminjanja, kot so po navajanju Pettigrew-a (2002 v Moll in Wlach, 2003), da je za uspešno izvajanje sprememb potrebno spremeniti organizacijsko strukturo, procese dela in odnose v organizaciji. Medtem ko Garside (Garside, 1999; v Ferlie in Shortell, 2001) pravi, da je najpomembnejši vzvod vseh sprememb, sposobnosti organizacije da spremembe uaja v zagotavljanju organizacijske klime in kulture, ki skozi različne odločitvene poti in razvoj ljudi to spodbuja. V naši raziskavi ugotovljena kultura nikakor ne podpira uvajanja sprememb, zato tudi delno strinjanje s trditvami, ki smo jih zastavili anketirancem na področju uvajanja sprememb.

Organizacijska kultura

Rezultati za organizacijsko kulturo pokažejo, da je vodilna kultura v anketiranih bolnišnicah hierarhija, kar govori o pomembni usmerjenosti slovenskih bolnišnic v kontrolo in stabilnost. Po navajanjih Camerona in Quinna (1999) to ni spodbujevalno za uvajanje sprememb, saj to kulturo zaznamujejo predvsem stalnost, zanesljivost, učinkovitost in nizki stroški, vodenje je usmerjeno v koordinacijo in organiziranje, v ospredju so formalna pravila in red. Na drugem mestu je kultura trga, ki je sicer usmerjena navzven, vendar še vedno izhaja iz kontrole, učinkovitosti in produktivnosti. Označuje jo nesproščenost in centralno odločanje, tekmovalnost in doseganje rezultatov. Jones in Redman (2000) sta v svoji raziskavi organizacijske kulture v bolnišnicah ugotovila, da je v bolnišnicah, kjer imajo dominantno kulturo hierarhije in marketa, je ta pozitivno povezana z nezaupanjem, konflikti, odporom do sprememb in reaktivno strateško orientiranostjo. Tudi Shortell, O'Brien, Carman idr. (1995 v Scott, Mannion, Davies in Marshall, 2003) pravijo, da je kultura, ki je usmerjena v povezovanje ljudi, timsko delo in koordinacijo, povezana z velikimi in trajnimi uspehi na področju izboljševanja prakse v zdravstvenih organizacijah. Samo hierarhičen pristop in iskanje priložnosti na trgu sta kulturi, ki ne bosta prinesli spreminjanja procesov dela na nivoju posameznika, tima, organizacije in celotnega sistema (Skela Savič idr., 2006). Podobno ugotavljajo tudi Jones in Redman (2000), Ferlie in Shortell (2001) v svoji raziskavi organizacijske kulture v bolnišnicah, saj so rezultati njihovih raziskav pokazali, da sta kulturi marketa in hierarhije povezani z večjim odporom do sprememb, medtem ko Jones in Redman (2000) pravita, da dlje kot je organizacija v kulturi marketa in hierarhije, težji je proces spreminjanja vrednot bolnišnice v kulturo adhokracije in sku-

Tabela 3: Korelacijska analiza med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1-starost	1															
2-leta zaposlitve	,876(**)	1														
3-stopnja izobrazbe	,226(**)	-,020	1													
4-OK skupina	-,008	,016	-,069	1												
5-OK ad-hokra.	-,027	-,039	-,158(**)	,081(*)	1											
6-OK trg	-,023	-,060	,053	-,632(**)	,011	1										
7-OK hierarhija	,039	,058	,106(**)	-,317(**)	-,632(**)	-,398(**)	1									
8-TF vodenje	,075(*)	,085(*)	-,028	,321(**)	-,008	-,296(**)	,010	1								
9-TA vodenje	,099(**)	,079(*)	,034	,234(**)	-,017	-,167(**)	-,038	,716(**)	1							
10-LF vodenje	,074(*)	,065	,071	-,231(**)	-,025	,231(**)	,000	-,614(**)	-,365(**)	1						
11-izgradnja	,119(**)	,134(**)	-,013	,386(**)	,036	-,347(**)	-,020	,538(**)	,432(**)	-,290(**)	1					
12-ovire	-,028	,018	-,066	-,167(**)	-,011	,221(**)	-,055	-,176(**)	-,065	,344(**)	-,094(*)	1				
13-infor. podpora	,059	,088(*)	-,078(*)	,125(**)	,043	-,110(**)	-,026	,294(**)	,285(**)	-,127(**)	,326(**)	-,047	1			
14-mehan. organizacija	,102(**)	,058	,096(*)	,125(**)	-,043	-,104(**)	,025	,347(**)	,297(**)	-,121(**)	,491(**)	,071	,329(**)	1		
15-stanje sprememb	,050	,041	,008	,379(**)	,099(*)	-,304(**)	-,089(*)	,522(**)	,464(**)	-,248(**)	,630(**)	-,137(**)	,349(**)	,409(**)	1	
16-vodje in sprejembe	-,051	,014	-,215(**)	,002	-,045	-,026	,050	,021	,057	,005	-,010	,110(**)	,005	,117(**)	-,080(*)	1

**p=0,01; *p=0,05

pine. V naši raziskavi ugotavljamo negativno povezavo med izvedeno spremenljivko »stanje sprememb« in kultura hierarhija in trg ter pozitivno povezavo pri kulturah skupina in adhokracija. Vsekakor je ugotovitev naše raziskave, da je v slovenskih bolnišnicah premalo kulture skupine, ki po navajanjih Shortella, O'Brien in Carmana idr. (1995) osnova za timsko delo, sodelovanje in stalno uvajanje izboljšav, ter da je v slovenskih bolnišnicah preveč kulture hierarhije, ki negativno povezana z uvajanjem sprememb (Shortell, O'Brien in Carman idr., 1995).

Vodenje

Raziskovali smo osnovna dva modela vodenja: transformacijsko in transakcijsko vodenje. Ugotavljamo, da se v bolnišnicah v raziskavi delno uporabljata oba modela vodenja, vendar je stopnja uporabe s strani anketirancev ocenjena kot delno strinjanje. Firth-Cozens in Mowbray (2001) na osnovi opravljenih študij o vodenju v zdravstvu ugotavljata, da sta za uspešno delo potrebna tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje. Podobnega mnenja so Scott, Mannion, Davies in Marshall (2003) in Alimo-Metcalfe et al. (2000), ki govorijo o nujnosti integracije obeh modelov vodenja, saj mora biti materialno spodbujanje zaposlenih k bolniku orientirani obravnavi podprto s spremembo dojemanja in vedenja v odnosu do k bolniku orientirane obravnave, kar vodi v dejanske strukturne spremembe organizacije dela in procesov v bolnišnici. Vsekakor je v bolnišnicah zaznati premajhno stopnjo transformacijskega vodenja, ki spodbuja tudi timsko delo, procese izboljševanja in vlogo posameznika. Rezultati kažejo, da je v zdravstvu potrebno prenehati graditi na karizmatičnih vodjih, ki se »najdejo v organizaciji«, ampak je po navajanjih Ferilea in Shortella (2001) potrebno začeti razvijati vodje, ki bodo sposobni komuniciranja in povezovanja na vseh nivojih, ki bodo imeli analitične in diagnostične sposobnosti in veščine, ki bodo znali oblikovati in deliti skupno vizijo organizacije in ki bodo znali oblikovati učinkovit sistem izvajanja storitev. Rezultat izhaja iz dejstva, da so za vodje v slovenskem zdravstvu izbrani posamezniki, ki so v prvi vrsti dobri strokovnjaki in nimajo dodatnih znanj iz področja vodenja, zato se srečujemo s specifično zastarelostjo vodenja, kar so pokazala že raziskave Yazbeck (2004), Skela Savič (2002, 2004), Bohinc (1997), Ritonja (1994). Za uvajanje izboljšav na področju vodenja v slovenskem zdravstvu je potrebno upoštevati spoznanja, da številni raziskovalci (Parker, 1999; West, 2001) ugotavljajo tesno povezavo med kakovostjo zdravstvene obravnave in vodenjem. Zavedati se je potrebno, da zaposleni ne podpirajo uvajanja sprememb v njihovem delovnem okolju, če nimajo aktivne vloge pri tem (Kern, 2003), kar pomeni, da je vloga vodij pri uvajanju sprememb izjemno velika, saj je vključevanje posameznika pomembni dejavnik za uspešno delovanje zdravstvenega sistema.

Timsko delo

Timsko delo v anketiranih bolnišnicah lahko ocenimo kot področje, kjer je še veliko priložnosti za izboljšanje, saj je tako po mnenju zaposlenih, kot vodij delno prisotno, poleg tega so prisotne še ovire, ki so vezane na poklic-

no skupino medicina, ki jo poklicni skupina zdravstvena nega in uprava vidita kot skupino, ki želi izstopati in ustvarja hierarhičen odnos med člani v timu. Podobne rezultate za zdravnike je za slovenski prostor dala raziskava Yazbeck (2004), ki ugotavlja težnjo zdravnikov v raziskanih slovenskih bolnišnicah po hierarhiji in individualizmu ter njihovi nenaklonjenosti sistematični ureditvi kliničnega dela, medtem, ko Skjørshammer (2001) za Norveški prostor ugotavlja, da avtonomija in neodvisnost zdravnikov ustvarja slabo prepoznane formalne strukture v organizaciji in slabe medpoklicne povezave. Mallak s sodelavci (2003) ugotavlja, da managerji in vodje, ki ne delajo v timu, s tem jasno sporočajo, da timsko delo ni vrednota organizacije, kar onemogoča razvoj le tega. Poleg omenjenega ima timsko delo še širši pomen za delovanje organizacije, saj sta Firth-Cozens in Payne (1999) v eni izmed raziskav potrdila, da posameznik, ki ne dela v timu, bolj izpostavljen psihološkemu stresu in je manj zadovoljen z delom, kot posameznik, ki dela v dobro definiranim timu. Meta analiza raziskav stresa na delovnem mestu je pokazala, da je glavni vzrok stresa pri zaposlenih vodja, zato mora biti temeljni cilj vsake organizacije sodobno vodenje in učinkoviti timi, kar bo prispevalo k boljši obravnavi bolnikov (Hogan, Raskin in Fazzini, 1990; v Firth-Cozens in Mowbray, 2001). Naša raziskava pokaže, da vodje pri vzpostavljanju timskega dela v bolnišnice delno izpolnjujejo svoje vloge in zato osebje nima zadostnih priložnosti za timsko delovanje, saj vodje iz vidika organizacijske kulture delujejo hierarhično.

Informacijska tehnologija

Harper in Utley (2001) sta ugotovila da so k ljudem usmerjene vrednote pozitivno povezane z uspešno implementacijo informacijske tehnologije. V naši raziskavi ne ugotavljamo v ospredju tovrstnih vrednot, saj je v ospredju kultura hierarhije, ki se kaže z vrednotami kontrole in stabilnosti. Ugotavljamo, da informacijska podpora procesom dela ni zadostna, saj se anketiranci delno strinjajo, da so procesi izboljševanja dela podprti z informacijsko tehnologijo in da vodstvo to razume in podpira. Ključno vlogo na ravni zdravstvenih organizacij igrata vodje, ki morajo premagati dve pogosto navedeni barieri: strah in neizkušenost zaposlenih pri uporabi novih informacijskih orodij in skrb, kaj bi podatki lahko pokazali o delu zaposlenih v zdravstvu (Detmer, 1997; Dick, Steen in Detmer 1997; v Shortell idr., 2001).

Organiziranost

Plsek (2003) pravi, da je prvi korak v uvajanju izboljšav v zdravstvu spoznanje, da mehanistična organiziranost močno ovira učinkovitost delovanja zdravstvenega sistema. Mehanistično organiziranost ocenjuje kot organiziranost, ki ne prinaša razvoja in inovacij, saj je vodilo za delo bolnišnice plan dela, poraba in kontrola, delovni odnosi ne podpirajo generiranja idej, implementacija idej je vezana na strukture in procese znotraj organizacije in ne povzema dobre prakse izven organizacije idr. Naša raziskava pokaže, da v slovenskih bolnišnicah ugotavljamo prisotnost mehanistične organiziranosti, zlasti je ta očitna pri

zaposlenih v medicini in upravi ter starejši populaciji anketirancev in anketirancih, ki so bolj izobraženi.

Pomembni za dodatno razlago in razumevanje rezultatov raziskave so zbirni rezultati korelacijskih analiz, ki pokažejo na povezave, ki so pomembne in podpirajo ugotovljeno stanje na obravnavanih spremenljivkah in pojasnjevalnem modelu. Presenečenje korelacijske analize je pozitivna povezanost transakcijskega vodenja in mehanistične organiziranosti s faktorjema stanje sprememb in izgradnja tima, saj teoretična izhodišča in raziskave na tem področju tega ne dokazujejo. Zammuto idr. (1992) so se prepričali, da mehanistična organiziranost ni pozitivno povezana z uspešnim izvajanjem sprememb, kar pa v naši raziskavi potrjujemo, torej mehanistična organiziranost v slovenskem zdravstvu je pozitivno povezana z uvajanjem sprememb, kar pa ni dobra popotnica za uspešno izvajanje sprememb.

Veliko povedo tudi povezave na področju organizacijske kulture. Kljub temu, da organizacijska kultura ni pomemben pojasnjevalni dejavnik uspešnega izvajanja sprememb v naši raziskavi, je ključnega pomena, saj predstavlja notranje okolje organizacije, v katerem se razvija timsko delo. Rezultati pokažejo, da je organizacijska kultura hierarhija kot vodilna kultura v bolnišnicah statistično pomembno negativno povezana z uvajanjem sprememb, kar pomeni, da je obstoječa organizacijska kultura v anketiranih bolnišnicah velika ovira za uvajanje sprememb. Ugotovljeno stanje še poslabša ugotovitev, da je organizacijska kultura trga, ki je druga najpogostejša ugotovljena kultura v bolnišnicah in skupaj s kulturo hierarhije tvori kulturo kontrole in stabilnosti, negativno povezana z uvajanjem sprememb, izgradnjo tima in informacijsko podporo. Ugotavljamo, da sta kulturi trga in hierarhije veliki oviri na poti izgradnje timskega dela v bolnišnicah. Rezultat podpirajo še pozitivna korelacija kulture adhokracija z odvisno spremenljivko stanje sprememb. O'Neill in Quinn (1993) pravita, da kultura adhokracije označuje prilagodljivost in željo sprejeti nove izzive, kar je pomembno pri uvajanju sprememb. Rezultat naše raziskave pokažejo, da je te kulture malo v slovenskih bolnišnicah in dajo usmeritve za nadaljnje aktivnosti managementa za razvoj organizacijske kulture skupina v neposredni praksi.

Rezultati kažejo na to, da se z večanjem stopnje izobrazbe anketiranci ocenjujejo večjo prisotnost stabilnosti in kontrole v bolnišnici, vendar se anketiranec z višanjem stopnje izobrazbe počuti bolj vključen, kot tisti z nižjo izobrazbo. Visoko izobraženi anketiranci ocenjujejo manj kulture inovativnosti, razvoja in pripravljenosti za tveganje v svojem delovnem okolju, kar je zaskrbljujoče, saj je ravno to skupina zaposlenih, ki bi morala delovati razvojno v bolnišnici in biti pri tem spodbujena s strani vodilnih. Prav tako visoko izobraženi anketiranci slabše ocenjujejo delovanje vodstva na področju uvajanja sprememb.

5 Sklep

Raziskava pokaže, da smo s postavljenim raziskovalnim modelom pojasnili dejavnike uspešnega izvajanja spre-

memb v anketiranih bolnišnicah in sicer je timsko delo oziroma izvedena spremenljivka »izgradnja tima« tisti dejavnik, ki najbolj pojasnjuje uspešno izvajanje sprememb v raziskanih bolnišnicah. Rezultat je presenečenje, saj so raziskave Ferlie in Shortella (2001) pokazale na štiri pomembne dejavnike za uspešno uvajanje izboljšav pri delu v zdravstvu. Ti dejavniki so: vodenje na vseh nivojih, izgradnja prodorne kulture, ki spodbuja učenje skozi proces dela, poudarek na razvoju učinkovitih timov in večja uporaba informacijske tehnologije pri uvajanju stalnih izboljšav in sprejemanju odgovornosti. V našem primeru smo ugotovili, da je ključni dejavnik vzpostavitev timskega dela, ostali dejavniki navedeni po Ferlie in Shortellu (2001) imajo statistično pomembno, vendar majhno pojasnjevalno vrednost. Rezultati pokažejo, da bo v neposredni praksi pri uvajanju sprememb potrebno narediti veliko sprememb pri vodenju posameznika, tima in organizacije, saj raziskave organizacijske kulture kažejo predvsem na hierarhično in tržno usmerjenost slovenskih bolnišnic, kjer je timsko delo malo razvito in so v ospredju individualizem in hierarhija in se kontrolno vodenje uporablja bistveno več, kot fleksibilno vodenje.

Analiza rezultatov po poklicnih skupinah pokaže na pomembne razlike med poklicnimi skupinami, saj je najpomembnejši pojasnjevalni dejavnik uspešnega izvajanja sprememb pri medicini in zdravstveni negi timsko delo, ki sodi med pozitivne dejavnike uvajanja sprememb. Pri zaposlenih v upravi pa ugotovimo, da najpomembnejši pojasnjevalni dejavnik mehanistična organiziranost in sodi na področje negativnih dejavnikov uspešnega izvajanja sprememb. Rezultati kažejo na velike razlike med zdravstvenim in upravnim delom bolnišnice, ki jih označuje različen vrednostni sistem, zato je uvajanje trajnih sprememb brez predhodne priprave vodstva bolnišnic na spreminjanje organizacijske kulture bolnišnice in uporabe situacijskih stilov vodenja, obsojeno na neuspeh.

Literatura

- Alimo-Metcalf, B. & Alban-Metcalf R. (2000). Heaven can wait, *Health Service Journal*, **110**: pp 26-29.
- Blaauw, D., Gilson, L. & Penn-Kekana, L. (2003). Organisational relationship and the »software« of health sector reform, (Background Paper) The Disease Control Priorities Project, dosegljivo na: www.fic.nih.gov/dcpp/con9pres.html (27.10.2006).
- Bohinc, M. (1997). Menedžment in izobraževanje vodilnih medicinskih sester, *Obzornik zdravstvene nege*, **31**(5-6): 247-252.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Charns, M. & Gittel, J.H. (2000). *Work Design. In Health Care Management: Organization Design and Behavior* (4th ed.), eds. S.M. Shortell & A.D. Kaluzny, pp. 106-29, Albany, N.Y.: Delmar.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S. H. (2000). 'Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling', *Human Relations*, **53**: 419-42.

- Ferlie, E.B. & Shortell, S.M. (2001). Improving the Quality of Health Care in the United Kingdom and United States: A Framework for Change, *The Milbank Quarterly*, **79** (2): Pp. 281-315.
- Firth-Cozens, J. & Mowbray, D. (2001). Leadership and the quality of care, *Qual. Health Care*, **10**: 3-7.
- Firth-Cozens, J. & Payne, R., eds. (1999). *Stress in health professionals: psychological and organizational causes and interventions*, Wiley, London.
- Fried, B., Rundall, Topping, S. (2000). Groups and teams in Health services Organizations. In Health Care Management: Organization Design and Behavior (4th ed.), eds S.M. Shortell and A.D. Kaluzny, 106-29. Albany, N.Y.: Delmar.
- Garside, P. (1999). The Learning organization: A Necessary setting for Improving care? *Quality in Health Care*, **8**(4): 211-12.
- Harper, G. & Utley, D. (2001). Organizational culture and successful information technology implementation, *Engineering Management Journal*, **13**: 11-16.
- Kern, T. (2003). Participation of employees in business process improvement projects. In: Jašková, Mária (ur.). *ECON '03: Šselected research papers*Č, (Research works proceedings, Vol. 10, 2003, Economics set). Ostrava: Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, pp. 194-200.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2003). *Leadership Practices Inventory*, 3rd Edition, Pfeiffer.
- Jones, R.A., Jimmieson N.L. & Griffiths, A., (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, *Journal of Management Studies*, **42**, March: 361.
- Jones, K.R., Redman & R.W. (2000). Organizational culture and work redesign, Experience in three organizations, *JONA*, **30**: 604-10.
- Joss, R. & Kogan, M., (1995). *Advancing Quality: TQM in the NHS*, Buckingham, U.K.: Open University Press.
- Mallak, L.A., Lyth, D.M., Olson, S.D., Ulshafer, S.M. & Sardone, F.J. (2003). Culture, the built environment and healthcare organizational performance, *Managing Service Quality*, **13**(1): pp. 27-38.
- Marshall, M.N., Mannion, R., Nelson, E.O. & Davies, H.T. (2003). Managing change in the culture of general practice: qualitative case studies in primary care trusts, *BMJ*, **327**: 599-602.
- Moll, S. & Wlach, R. (2003). Assessing the impact of public health skills on the key responsibilities of Primary Care Trusts health improvement through provision of care, commissioning of services and partnership engagement. How does s Strategic Health Authority know if public health skills have been used to underpin these responsibilities. Europhamili / Aesculapius Professional Study. Nottingham University, UK. [http://www.europhamili.org/protect/media/37.pdf#search=%22Moll%2C%20S.%2C%20Wlach%2C%20R.%20\(2003\).%20Assessing%20the%20impact%20of%20public%20health%20skills%20%22](http://www.europhamili.org/protect/media/37.pdf#search=%22Moll%2C%20S.%2C%20Wlach%2C%20R.%20(2003).%20Assessing%20the%20impact%20of%20public%20health%20skills%20%22) (29.9.2006).
- O'Neill, R. & Quinn, R. (1993). Editor's note: Applications of the competing values framework, *Human Resource Management*, **32**:1-7.
- Parker, V.A., Wubbenhorst, W.H., Young, G.J., Desai, K.R. & Charns, M.P. (1999). Implementing quality improvement in hospitals: the role of leadership and culture, *Am J Med Qual*, **14**: 64-69.
- Pettigrew, A.M., Ferlie, E. & McKee, L. (1992). *Shaping Strategic Change. The Case of the NHS*, Sage, London.
- Pointer, D.D. & Sanchez, J.P. (2000). Leadership: A Framework for Thinking and Acting. In Health Care Management: Organization Design and Behavior (4th ed.), eds S.M. Shortell & A.D. Kaluzny, 106-29. Albany, N.Y.: Delmar.
- Plsek, P.E. (2003). Complexity and the Adoption of Innovation in Health Care. <http://www.nihcm.org/Plsek.pdf> (29.9.2006).
- Ritonja, S., (1994). Proces razvoja zdravstvenega managementa, *Bilten*, **10**(5):14-16.
- Schein, E. (1999). *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition. San Francisco. Jossey-Bass Publishing.
- Schein, E.H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scott-Cawiezell J, Jones K. & Moore L. (2005). Nursing home culture. A critical component in sustained improvement, *J Nurs Care Qual*, **20**(4): 341-8.
- Scott, J.T., Mannion, R., Davies, H.T.O., Marshall, M.N. (2003). The quantitative measurement of organisational culture in health care: The instruments are available? *Health Services Research*, **38**(3): pp. 923-945.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shortell, S.M., Zazzali, J.L., Burns, L.R., Alexander, J.A., Gillies, R.P., Budetti, P.P., Waters, T.M. & Zuckerman, H.S. (2001). Implementing evidence-based medicine: The role of market pressures, compensation incentives, and culture in physician organizations, *Medical Care*, **39**(7): pp. 62-78.
- Shortell, S.M., Bennett, C.L. & Byck, G.R. (1998). Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: What It Will Take to Accelerate Progress, *Milbank Quarterly* **76**(4): 593-624.
- Shortell, S.M., O'Brien, J., Carman, R. Foster, E.F.K. Hughes, Boerstler, H., et.al. (1995). Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement/Total Quality management: Concept versus implementation, *Health Services Research* **30**(2): 377-401.
- Skela Savič, B., Pagon, M. & Lobnikar, B. (2006). Organizacijska kultura v slovenskih bolnišnicah = Organisational culture in Slovene hospitals. V: Rajkovič, Vladislav (ur.). *Management sprememb : zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti, Slovenija, Portorož, 15.-17. 3. 2006 : proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15.-17. 3. 2006*. Kranj: Moderna organizacija, str. 1145-1153.
- Skela Savič, B., Pagon, M. & Lobnikar, B. (2004). Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah: kdo so uspešni vodje? *Organizacija*, **37**(1): 5-15.
- Skela Savič, B., (2002). Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu, magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Skjørshammer, M. (2001). Co-operation and conflict in a hospital: interprofessional differences in perception and management of conflicts, *Journal of interprofessional care*, **15**:1.
- Turner, D. & Crawford, M. (1998). *Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal*. Warriewood, NSW: Business and Professional Publishing.
- Yazbeck A. (2004). Introducing Clinical Pathways in the Slovene Hospital (Clinical) Setting: Professional Cultures and Changes in Organizational Behavior, magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Zammuto, R.F. & O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the roles of organization

design and culture', *Academy of Management Review*, **17**: 701–28.

West, E. (2001). Management matters: the link between hospital organisation and quality of patient care, *Qual Health Care*, **10**:40–48.

Brigita Skela Savič je dekanja novoustanovljene Visoke šole za zdravstveno nego Jesenice. Kot raziskovalka proučuje organizacijsko vedenje na področju menedžmenta v zdravstvu in zdravstveni negi. V marcu 2007 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo dejavniki uspešnega izvajanja sprememb v slovenskem zdravstvu.

Milan Pagon je dekan in redni profesor na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in redni profesor na Fakulteti za varnostne vede iste univerze. Raziskovalno se ukvarja z vprašanji vedenja ljudi v organizacijah, zlasti s socialnim spodbujanjem, konflikti med delovnimi in družinskimi zadevami, integriteto, korupcijo in deviantnim vedenjem.

Neposredno trženje - konceptualna, terminološka in metodološka opredelitev

Patrick Vesel

Merkur, d.d., Cesta na Okroglo 7, 4202 Naklo, Slovenija; patrick.vesel@bofex.si

Neposredno trženje predstavlja dvosmerni način komunikacije, s pomočjo katere tržnik ustvarja neposredno interakcijo s kupci s ciljem izmenjave informacij in ustvarjanjem prodaje. Pri tem omenjena trženjska praksa velja za izjemno močan inštrument gradnje in vzdrževanja odnosov s kupci. Sam koncept tako v zadnjem času pridobiva tako na pogostosti uporabe kot tudi na razširitvi posamičnih metod, predvsem zavoljo tehnološkega razvoja. Glede na številčnost metod in sorodnih terminov pa na tem področju prihaja do prave terminološke in definicijske zmede. Neposredno trženje bi moralo pri tem predstavljati vlogo krovnega termina, dasiravno sicer prihaja do nekonsistentnega enačenja z ostalimi, pomensko podrednimi termini in metodami, pri čemer gre delno krivdo verjetno pripisati tudi zgolj nedavnemu razvoju same stroke. Avtor zato skuša razmejiti določena terminološka prekrivanja, hkrati pa predstaviti tudi nekatere vidike predstavljenega v okviru same trženjske prakse, kar je pomembno zlasti z vidika zadovoljevanja vse kompleksnejših potreb kupcev ter nenazadnje tudi samega razumevanja obravnavane prakse v kontekstu njene organizacijske umestitve. Številčnost in pričakovani nadaljnji razvoj metod neposrednega trženja tako terjajo pravilno razumevanje in pomen omenjenega, saj v sodobnem poslovnem okolju neposredno trženje že danes nastopa vsaj v vlogi komplementarnega, če ne že kar edinstvenega načina poslovanja.

Ključne besede: Neposredno trženje, trženjski odnosi, prodaja, kupci, baza podatkov

1 Uvod

Neposredno trženje predstavlja trženjsko prakso, za katero v splošnem velja, da je v porastu (npr. Kotler, 1998: 654; Evans, Patterson in O'Malley, 2001: 17; Schoenbachler et al., 1997: 6; Bird, 2002: 7), pri čemer pa gre porast pripisati predvsem naslednjim dejavnikom (Roberts in Berger, 1999: 8; Bird, 2002: 24):

- Fragmentacija trgov in medijev, ki je posledica številnih segmentov porabnikov.
- Naraščajoči stroški dosega kupcev preko tradicionalnih poti, kot so množični mediji in fizična prodaja.
- Naraščajoča dostopnost in zmanjševanje stroškov informacijske tehnologije, kar povzroča velike premike v trženjski praksi.
- Možnost personifikacije.

V kontekstu t. i. šole menedžmenta trženja gre tako sam koncept na eni strani razumeti kot alternativno tržno pot sistemu s fizičnimi prodajnimi lokacijami (Feinberg in Eastlick, 1997: 256) ali pa kot eno izmed orodij trženjskega komuniciranja (Kotler, 1998: 597), medtem ko v paradigmi trženja, temelječi na odnosih, koncept neposrednega trženja predstavlja orodje za razvijanje dolgoročnih odnosov s porabniki (Kotler, 1998: 655), orodje za zbir podatkov o porabnikih, orodje za individualiziran način komunikacije in kadar je to mogoče, tudi orodje za prilagoditev ponudbe posamičnemu porabniku (Pickton in

Broderick, 2005: 622). Glede na številčnost metod neposrednega trženja pa na tem področju prihaja do prave terminološke in definicijske zmede (Roberts in Berger, 1999: 2; Bird, 2002: 16; Page in Luding, 2003: 147). V nadaljevanju bo zato skozi različne vidike predstavljena širina te trženjske prakse, s čimer želim prispevati k razjasnitvi morebitnih terminoloških vprašanj in nejasnosti povezanih s samo širino in razumevanjem obravnavanega koncepta, hkrati pa prikazati tudi potrebno razmišljanje za celosten uvid v obravnavano področje.

V zvezi z neposrednim trženjem se tako največkrat kot sopomenka omenja termin **neposredne pošte** (Roberts in Berger, 1999: 1). Enačenje omenjenih terminov je sicer nedopustno, saj je neposredno trženje pomensko mnogo širši termin, kot pa neposredna pošta (Pickton in Broderick, 2005: 32). Slednja - kot bomo ugotovili kasneje - zaradi vedno bolj dostopne tehnologije predstavlja zgolj eno od metod neposrednega trženja. Zato je omenjeno povezavo potrebno razumeti v smeri, da je neposredna pošta podredni pojem neposrednemu trženju (Gummesson, 1999: 30). Sicer pa se v zvezi z neposrednim trženjem pojavljajo tudi številni drugi termini. Tako na primer Bird (2002: 16) ugotavlja, da je verjetno najbolj razširjena alternativa neposrednemu trženju uporaba termina **trženje na osnovi baz podatkov**; pri tem Sisodia in Wolfe (2000: 544) za slednjega ugotavljata, da je enačen kar s terminom trženje, temelječe na odnosih. Da pa bo

zmeda še bolj popolna, navajam še primer Peppersa in Rogersove (2000: 6-14), ko skušata uveljaviti izraz **trženje ena-na-ena**. Predstavljeni termin nekateri (npr. Coviello, Brodie in Munro, 1997: 512; Rich, 2000: 172) enačijo s trženjem na osnovi baz podatkov, prav tako pa je zaznati tudi enačenje s terminom **trženje s privoljenjem** (npr. Dyché, 2002: 26).

2 Konceptualna opredelitev - neposredno trženje kot krovní termin

V skladu s povedanim je verjetno najbolje, da pri tem najprej podrobneje spoznamo konceptualno najširši element, tj. neposredno trženje, ki predstavlja dvosmerni način komunikacije, s pomočjo katere tržnik ustvarja neposredno interakcijo s kupci s ciljem izmenjave informacij in ustvarjanjem prodaje. Omenjena trženjska praksa velja za izjemno močan inštrument gradnje in vzdrževanja odnosov s kupci (npr. Nickels in Wood, 1997: 509; Kotler, 1998: 770, Bird, 2002: 16). Podobno razmišljata tudi Robertsova in Berger (1999: 8), ko v zvezi z neposrednim trženjem navajata naslednje generične cilje: [1] prodajo izdelkov ali storitev, [2] nabiranje in [3] kvalificiranje potencialnih strank ter [4] vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov s kupci. Zaradi možnosti osebne naslovljenosti neposredno trženje namreč povečuje vtis tesnega odnosa (Gummesson, 1999: 28). Definicijo povzemamo po Združenju za neposredno trženje (ang. DMA - Direct Marketing Association): "Neposredno trženje je interaktivni sistem trženja, ki uporablja enega ali več oglaševalskih medijev, da na katerikoli lokaciji pripelje do merljivega odziva in/ali transakcije" (v Kotler, 1998: 655). Tisto, kar je torej ključno pri predstavljeni definiciji, je poudarek na merljivem odnosu - ravno to je namreč ključni element razlikovanja v primerjavi s tradicionalnim oglaševanjem (Evans, O'Malley, Patterson, 1995: 16).

Koncept *per se* tako [1] olajšuje ciljano komunikacijo s kupcem, [2] omogoča personifikacijo, [3] spodbuja potencialnega kupca h takojšnji reakciji, [4] omogoča, da so trženjske strategije manj vidne za konkurente in je [5] merljiv, kar zagotavlja stopnjo odgovornosti za trženjske izdatke, kar sicer ni mogoče v primeru tradicionalnega trženja (Roberts in Berger, 1999: 4). Bird (2002: 25) vidi prednost neposrednega trženja tudi v [6] nadzoru - tako v smislu vsebine kot v smislu časovnega termina izvajanja akcije. S tem pa je povezana tudi možnost [7] predhodnega testiranja (Pickton in Broderick, 2005: 632). Poleg omenjenih prednosti lahko omenimo tudi prednost v smislu [8] višje kakovosti storitve, ki jo Bird (2002: 25) sicer aplicira zgolj na neposredno pošto, kar pa je vseeno smiselno moč posplošiti na celoten koncept neposrednega trženja. Višjo kakovost storitve razume v tem, da v primeru kompleksnih informacij neposredna pošta omogoča strukturirano in lažje berljivo formo, zaradi v splošnem vedno večje kompleksnosti izdelkov in storitev včasih lahko sporoča več, kot pa prodajno osebje, preko omenjene metode pa lahko v primeru izdelkov ali storitev, ki sprožajo nelagodje in sramežljivost, kupcu tudi

lažje ustrezemo. Neposredno trženje je uporabljeno tudi za [9] navzkrižno prodajo in prodajo izdelkov ali storitev višjega ranga ter za [10] ustvarjanje pogostosti nakupov. S spodbujanjem kupca k odzivu in vpletenostjo v dialog pa skuša preko redne komunikacije [11] prispevati tudi k ustvarjanju zvestobe kupcev (Merisavo in Raulas, 2004: 499).

Ker v splošnem sicer prevladuje kratkoročni način razmišljanja v poslovanju, mnogi koncept neposrednega trženja pojmujejo zgolj v smislu takojšnje prodaje, tj. v luči 9. in 10. karakteristike iz prejšnjega odstavka. Gre torej za enačenje s konceptom **pospeševanja prodaje**, ki praktično lahko uporablja enaka sredstva kot neposredno trženje; pomembna razlika je v tem, da je slednji dolgoročno orientiran, kar pomeni, da uporablja vodila **življenjske vrednosti kupca** (Bird, 2002: 17 in 20). Življenjska vrednost kupca je termin, ki označuje pričakovan prispevek kupca k dobičku prodajalca v celotnem obdobju diadnega odnosa (Levy in Weitz, 2004: 345); gre za diskontirano vrednost čistih dobičkov v prihodnosti (Berger in Nasr, 1998 v Piersma in Jonker, 2004: 176). S tovrstnim pristopom je glede na vrednost moč določiti privlačnost različnih ciljnih segmentov. V tej luči gre torej za "naravno" povezanost med neposrednim trženjem in trženjem, temelječim na odnosih (Tapp, 1998, O'Malley et al., 1999 v Pickton in Broderick, 2005: 622). Koncept življenjske vrednosti kupca je v primeru neposrednega trženja ključnega pomena, saj ponuja odgovor na vprašanje o tem, kateri kupci so vredni vlaganj v odnos in kateri ne (Roberts in Berger, 1999: 192).

Dinamika enačenja neposrednega trženja s konceptom pospeševanja prodaje prvega pomika ob bok transakcijskemu trženju. Te vrste komunikacija je v najboljšem primeru informacija, v najslabšem pa šum (Gummesson, 1999: 27). V tem primeru gre za poizkus potiskanja izdelkov h kupcu, pri čemer je spregledana dvosmerna komunikacija, ki je sicer ključnega pomena v konceptu trženja, temelječega na odnosih (Sisodia in Wolfe, 2000: 544).

V takšnem primeru lahko neposredno trženje pušča vtis **vsiljive prodaje** (Jancic in Zabkar, 2002: 662). Zato je pomembno, da se način uporabe neposrednega trženja v smislu hladnega iskanja potencialnih kupcev spremeni v smeri odziva na kupčeve zahteve, kar bo bolje za vse vpletene strani (Evans, O'Malley in Patterson, 1995: 20). Omenjeno bi pravzaprav moralo postati cilj sodobne prakse neposrednega trženja. Slednje namreč deluje tako, da zajame podatke kupca ob prvem nakupu, na osnovi česar je v nadaljevanju možna gradnja diadnega odnosa v smislu diferenciranega trženja s ciljem ustvarjanja ponovnih nakupov (Pickton in Broderick, 2005: 622). To pomeni, da kupec dobiva manj nezaželenih informacij o produktih in storitvah, za katere ne kaže posebnega zanimanja in obratno, več informacij prejme o produktih in storitvah, za katere kaže zanimanje. Kupce je tako moč segmentirati bolj učinkovito in se tako prilagajati njihovim zahtevam in potrebam (Schoenbachler et al., 1997: 8). "*Dobički se spremenijo, ko spremeniš staro nesegmentirano promocijo v novo, prirjeno posameznim se-*

gmentom, ki je bolj smiselna in zadovoljujoča za vsakega posameznega kupca" (Shaver, 1996: 175).

Sicer v splošnem prevladuje prepričanje, da kupci cenijo, če ponudnik pokaže, da jih obravnava kot zveste odjemalce in z njimi neposredno komunicira (Postma, 2001: 29); komunikacija *per se* je namreč v mnogih primerih dodana vrednost (Bird, 2002: 40). V primeru množičnih trgov pa si operacionalizacije trženja, temelječega na odnosih, ni moč predstavljati brez uporabe informacijske tehnologije (Sisodia in Wolfe, 2000: 534).

Koncept neposrednega trženja pri tem igra vlogo inštrumenta pri gradnji odnosov in je brez dvoma prav tako močno odvisen od informacijske tehnologije. Coviello, Brodie in Munro (1997: 512) ugotavljajo, da je komunikacija s kupcem, ki jo skušamo ustvariti na tak način - torej s pomočjo informacijske tehnologije - v splošnem asimetrična, kar pomeni, da gre za **navidezno interakcijo** (Jancic in Zabkar, 2002: 666), ki *per se* tvori **navidezni osebni odnos** (Gummesson, 1999: 27) - kar pa je vseeno učinkovito (ibid). Grönroos (2001: 50) pri tem opozarja, da je v takšnih trenutkih ključnega pomena obvladovanje te t. i. "virtualne interakcije", saj so posledice neobvladovanja le-te hujše, kot pa v primeru neobvladovanja osebne interakcije.

V zvezi s tem sta sicer Sisodia in Wolfe (2000: 555) nasprotnega mnenja, saj pravita, da je za potrebe dolgoročnih, pristnih in produktivnih odnosov potreben premik od avtomatiziranih in informacijsko obarvanih gradenj odnosov - tj. od tehnične kompetentnosti k humanistični kompetentnosti. Resnica je verjetno nekje vmes, saj je porabnik v odnosu z organizacijo ponavadi izpostavljen različnim oblikam komunikacije, kot je na primer osebna komunikacija, komunikacija preko telefona, informacijskih kioskov ter interneta, kar pomeni, da se odnos s porabnikom lahko ustvarja na vsaki od omenjenih točk oziroma bolj verjetno, s kombinacijo vseh (Lang in Colgate, 2003: 30).

V zvezi s komunikacijo se seveda intuitivno zastavlja tudi vprašanje o tem, kako pogosta naj bo. Bird (2002: 29) podaja dokaj preprost odgovor in pravi, da je to odvisno od tega, kakšen odnos ima neka organizacija s kupcem. V podobni smeri razmišlja tudi Leuthesser (1997: 252), ko pravi, da naj bo komunikacija s kupcem pogostejša v začetni fazi ustvarjanja odnosa, ko se torej formira zaznava odnosa *per se*. Sicer pa bolj jasn odgovor ponujajo sofisticirane statistične metode, s katerimi na osnovi preteklih nakupnih vzorcev ocenjujemo prihodnji prispevek posamičnega kupca (Levy in Weitz, 2004: 346). Od tega pa mora biti odvisna tudi pogostost komuniciranja s kupcem, saj smo ugotovili, da je komponenta merljivosti odziva pomembna prednost neposrednega trženja, ki zagotavlja tudi stopnjo odgovornosti za trženjske izdatke. Verhoef et al. (2002: 475 in 478-479) tako na primer na nizozemskem trgu ugotavljajo razširjenost naslednjih metod: kontingenca, metoda nedavnosti, pogostosti in vrednosti nakupa, linearna regresija, metoda razvrščanja v skupine, faktorska analiza, diskriminantna analiza, logit-probit analiza, metoda nevroloških mrež ter metoda genetičnih algoritmov. Pri tem ugotavljajo tudi to, da sicer v splošnem pred-

njačijo "preproste hevristične metode", kot je na primer komunikacija zgolj s tistimi kupci, ki so kupili določen proizvod ali pa na primer ustrezajo nekemu vnaprej določenemu kriteriju. Razlog za takšno stanje je po njihovem mnenju v tem, da se neposredno trženje razvija šele v zadnjem času, s čimer je povezano tudi pomanjkanje tovrstnega znanja v okviru učnih načrtov poslovnih šol.

3 Terminološka opredelitev neposrednega trženja v povezavi z ostalimi termini

Z načinom razmišljanja zadnjega dela predhodnega razdelka pa smo pravzaprav zašli na področje trženja na osnovi baz podatkov. Razlog je povsem preprost - na množičnih trgih si danes namreč ne moremo več predstavljati učinkovitega menedžiranja neposrednega **trženja brez baz podatkov**. Kljub temu po mnenju Kotlerja (1998: 660) večina podjetij še vedno ni prešla na omenjeni koncept. Veliko podjetij namreč še vedno ne loči med seznanom odjemalcev, ki je zbirka imen in naslovov, medtem ko trženjsko bazo predstavljajo posameznikovi demografski in psihografski podatki, naklonjenost medijem, podatki o vrednosti, pogostosti in nedavnosti nakupa, ter drugo.

Kot ugotavljata Berman in Evans (2001: 181), je dobra baza podatkov glavno premoženje neposrednih tržnikov. Nickels in Woodova (1997: 555) vidita podobno povezavo med neposrednim trženjem in trženjem na osnovi baz podatkov. Pravita, da je pri neposrednem trženju potrebno poznavanje kupcev in potencialnih kupcev - prav tukaj pa svoje mesto najde trženje na osnovi baz podatkov. Tudi Schoenbachler et al. (1997: 6) so podobnega mnenja, ko pravijo, da trženje na osnovi baz podatkov sicer izhaja iz neposrednega trženja.

Trženje na osnovi baz podatkov pa je tesno povezano tudi s terminom trženja ena-na-ena, saj prav "tehnologija podatkovnih baz omogoča spremljanje kupcev na individualni ravni" (Peppers in Rogers, 2000: 7). Ideja trženja ena-na-ena je torej v tem, da se namesto iskanja trga potencialnih kupcev in ugotavljanja, kaj povprečni kupec potrebuje, raje osredotočamo na posameznega kupca (Peppers in Rogers, 2000: 7). Razvidno je torej, da je osredotočenost na posameznega kupca skupni imenovalac med omenjenima terminoma.

Pri nasprotovanju tovrstnemu načinu pojmovanja se oprimo na Kotlerjevo razmišljanje o segmentih. Pravi, da je za to, da bi bili tržni segmenti čimbolj koristni, potrebno, da vsebujejo pet značilnosti: [1] merljivost, [2] velikost, [3] dostopnost, [4] diferenciranost in [5] operativnost (Kotler, 1998: 281). V primeru trženja ena-na-ena pa lahko ocenimo, da bi v splošnem segment, ki bi bil sestavljen zgolj iz posamične enote, v realnem svetu težko zadostil kriterijema velikosti in operativnosti - je pa to zaradi infinitezimalnih stroškov možno na področju interneta.

V zvezi s tem se sicer pojavlja pojem **množične prilagoditve**, ki pa dejansko predstavlja zgolj razširitev pojma **diferenciacije**. Ideja diferenciacije je v razlikovanju med sorodnimi izdelki, pri čemer je cilj v višji stopnji ujemanja s kupčevimi potrebami, medtem ko gre ideja množične prilagoditve še korak dlje - gre k popolnemu ujemanju s kupčevimi potrebami. Omenjeno je sicer izjemno težko dosegljivo, je pa možno (Pitta, 1998: 469). Vendar pa kot ugotavlja McCorkell (2005 v Pickton in Broderick, 2005: 621), je tovrstna filozofija poslovanja neprimerna za mnoge organizacije. Stroški omenjenega namreč pogosto presežejo nastalo dodano vrednost z vidika kupcev (Deloitte Research, 2002: 5). Posamične primere množične prilagoditve v praksi gre tako dojeti bolj kot strategijo zapolnjevanja tržnih vrzeli in ne kot primer vsesplošno primerne poslovne prakse. Je pa praksa trženja ena-na-ena preko **sistemov priporočanja**¹ in ostalih trženjskih orodij močnejše in lažje prisotna na področju internetnega poslovanja (Pitta, Franzak in Laric, 2003: 622), kar uporabljajo tudi številni spletni trgovci v smislu kreiranja storitev. Kljub tehnološkemu napredku in infinitezimalnih stroških digitalne prilagoditve pa je tudi na področju interneta potreben razmislek o upravičenosti usmerjanja ponudbe zgolj na individualni ravni (ibid.). Je pa seveda res, da sodobna tehnologija povečuje učinkovitost neposrednega trženja (Cheung et al., 2003, str. 231).

V skladu s povedanim je tako moč termin trženja ena-na-ena močnejše povezati z internetom, ki je - kot bomo ugotovili kasneje - še ena od metod neposrednega trženja. Prav tako pa se na osnovi povedanega strinjam z Richem (2000: 172), ki pravi, da je trženje ena-na-ena v praksi potrebno pojmovati bolj v luči osebno naslovljene tržne komunikacije, kar pa je dejansko povezano s samim trženjem na osnovi baz podatkov (Pitta, 1998: 479). To smo sicer tudi povezali, vendar ob dvomu v upravičenost velikosti in operativnosti segmenta, sestavljenega zgolj iz ene enote.

Neposrednega trženja si tako danes na množičnih trgih ni več moč zamisliti brez povezave s trženjem na osnovi baz podatkov. Pa naj si bo to v ožjem pomenu, torej zgolj v luči individualno naslovljene komunikacije ali pa v širšem, s čimer gre razumeti uporabo baz podatkov za potrebe trženjske segmentacije in na tej osnovi prirojenih strategij neposrednega trženja. Prav slednje pa je po mnenju Godina (1999: 34-35) način za prebijanje porabnikove zasičenosti z oglasnimi sporočili, saj porabniki zaznavajo, da niso vedno ciljani z ustrezno ponudbo (Evans, Patterson in O'Malley, 2001: 23).

Godin (1999: 35) v nadaljevanju sicer opozarja, da je takšen način uporabe neposrednega trženja, torej z uporabo baz podatkov, v daljšem času obsojen na neuspeh, saj se bo s pojavom drugih tekmecev na tovrstnem področju zasičenost zopet povečala. Rešitev vidi v t.

i. trženju s privoljenjem. Ideja tovrstne prakse je v tem, da vsebuje **element privolitve**; porabnik torej pristane na to, da bo izpostavljen določenim trženjskim aktivnostim. Ponavadi je to takrat, ko kupec v takšni izpostavljenosti vidi določeno vrednost (Dyché, 2002: 26). S tem, ko je komunikacija usmerjena zgolj k tovrstnim porabnikom, se pri njih poveča tudi pozornost za posredovana trženjska sporočila (Godin, 1999: 43).

Do privolitve lahko pride vnaprej - porabnik torej eksplicitno soglaša s tem, da bo izpostavljen določenim trženjskim aktivnostim - lahko pa gre tudi za posredno obliko privolitve - porabnik ima zgolj možnost zavrnitve prejemanja trženjskih sporočil. Mnenja o tem, katera izmed predstavljenih praks je boljša, so sicer deljena (Milne in Rohm, 2000: 238), včasih pa je odločitev odvisna kar od zahtev zakonske ureditve (Pickton in Broderick, 2005: 144-145).

V splošnem za področje Evropske Unije tako velja, da mora porabnik predhodno privoliti v to, da se njegovi podatki lahko uporabljajo v komercialne namene, medtem ko na področju Združenih držav Amerike velja, da so osebni podatki v javni lasti, kar omogoča potencialnim uporabnikom uporabo brez vnaprejšnje porabnikove privolitve. V tem primeru mora porabnik naknadno prepovedati uporabo podatkov v komercialne namene (Smith, 2001 v Levy in Weitz, 2004: 343). Gre torej za pojav dveh različnih praks, **predhodne privolitve** in **naknadne prepovedi**. Tako na primer Evropska zakonodaja zahteva obvezno predhodno privolitev uporabnika za sprejemanje komercialnih kratkih tekstovnih sporočil preko GSM aparata (Pickton in Broderick, 2005: 145), v Združenih državah Amerike pa so na voljo sezname tistih, ki ne želijo, da bi se njihova telefonska številka uporabljala v namene telefonskega trženja (Galloway in Brown, 2004: 27). Podobno rešitev poznamo tudi pri nas v Sloveniji, in sicer v obliki poštnih nalepk za potrebe prepovedi dostavljanja nenاسlovljenih poštnih pošilk. Sicer so v Sloveniji relevantni naslednji zakoni in pripadajoči členi, ki urejajo neposredno trženje in neželeno komunikacijo: DIREKTIVA 2002/58/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 12. julija 2002, 13. člen; Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), 72. in 73. člen - Uradni list RS 86/2004, 5.8.2004; Zakon o poštnih storitvah (ZPSto-1-UPB1) 2., 38., 60. in 61. člen - Uradni list RS 102/2004, 21.9.2004; Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot-UPB2) 45.a in 77. člen - Uradni list RS 98/2004 z dne 9.9.2004; Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom), 109. in 152. člen - Uradni list RS 43/2004 z dne 26.4.2004.

Cilj trženja s privoljenjem je v vzpostavitvi, vzdrževanju in razvijanju dialoga s kupcem (Kent in Brandal, 2003: 491), kupec pa pri tem pridobiva v luči večje kontrole izpostavljenosti trženjskim sporočilom (Pickton in Broderick, 2005: 144). Po mnenju Evansa, Pattersonove,

¹ Sistemi priporočanja se v splošnem delijo na **vsebinske** in **vzajemne**. Vsebinski delujejo po principu priporočanja ponudbe na osnovi ujemanja s kupčevimi lastnimi zanimanji, vzajemni pa na osnovi priporočanja s "podobno-mislečimi" kupci. Metodologija deluje na osnovi matematičnih in statističnih algoritmov (Cheung et al. 2003, str. 232).

O'Malleyeve (2001: 22) je to tudi prav, saj mora kupec imeti kontrolo nad tem. Sodeč po MacPhersonu (2001) (v Kent in Brandal, 2003: 491) je kupec, ki je privolil v prejetje oglasnih sporočil, bolj zvest in v splošnem tudi bolj dobičkonosen. Ne glede na to, da je praksa trženja s privoljenjem zaenkrat prisotna predvsem na področju elektronskih medijev (Farris, 2001 v Kent in Brandal, 2003: 491; Pickton in Broderick, 2005: 144), pa jo že zavoljo zahteve po shranjevanju seznama "prostovoljcev" lahko povežemo s trženjem na osnovi baz podatkov.

4 Metode neposrednega trženja

V zadnjem času je zaradi razvoja tehnologije na področju storitev prisoten trend, ko človeško interakcijo spodriva t.i. **samopostrežna tehnologija** (Bitner, Brown in Meuter, 2000: 138-149; Meuter et al., 2000: 50-64), kar porabnikom omogoča, da do storitev dostopajo kadarkoli in kjerkoli, ne da bi bili pri tem deležni komplikacij povezanih z osebnim stikom (Bitner, Brown, Meuter, 2000: 141). V zvezi s samopostrežno tehnologijo se v očeh uporabnikov pojavljajo tudi ostale prednosti, kot je na primer preciznost izvedene storitve ter priročnost v nepredvidljivih situacijah, prav tako pa so v zvezi s tem prisotni tudi določeni izvori nezadovoljstva, ki so povezani z nedelovanjem oziroma nepopolnim delovanjem tehnologije, slabim dizajnom in zasnovo ter napakami, ki jih pri uporabi vršijo uporabniki sami (Meuter et al., 2000: 59).

V skladu z razvojem sodobne tehnologije tako velja predvsem z vidika trgovine na drobno od metod neposrednega trženja najprej omeniti zadnji dosežek na tem področju, t. i. [1] **avtomate zvestobe** (Byrom, 2001: 339). Avtomati zvestobe prinašajo trgovcem na drobno na osnovi kupčevega preteklega nakupnega vedenja prilžnost izvajanja po meri prirojenih storitev v obliki posebnih ugodnosti in drugih informacij za posamične skupine kupcev². Predstavljajo nov način uporabe kartice zvestobe; kupec z vstavitvijo svoje kartice zvestobe v avtomat (princip delovanja je podoben delovanju bančnih avtomatov) dostopa do kuponov ugodnosti, posebnih ponudb, nagradnih iger in ostalih informacij. Tovrstna tehnologija predstavlja napredek na področju pospeševanja prodaje znotraj trgovine, ki sicer temelji na katalogih in drugih oblikah promocijskega materiala. Sama ideja ima potencial v tem, da bo v prihodnosti vgrajena v odnos med trgovcem in kupcem (Rowley, 2000: 392).

V smislu tehnološkega razvoja in t. i. samopostrežne tehnologije (Meuter et al., 2000: 54) pa velja kot metodo neposrednega trženja omeniti tudi [2] **internet**, katerega vlogo je moč razumeti v obliki informiranja kupcev in ust-

varjanja storitev za kupca (npr. Roberts in Berger, 1999: 14; Rosenbloom, 2004: 480), kot medij za privabljanje kupcev (npr. Pickton in Broderick, 2005: 629) ter tudi kot obliko tržne poti pri prodaji (npr. Kotler, 1998: 657; Tan, 1999: 163).

V zvezi s prvima vlogama so zanimive ugotovitve Merisava in Raulasa (2004: 498-505); rezultati njune raziskave, ki je bila sicer izvedena na področju kozmetične industrije, kažejo na to, da uporaba elektronske pošte v obliki pošiljanja novic, v katere so porabniki privolili, v splošnem pozitivno vpliva na zvestobo blagovni znamki, produciranju nadaljnjih priporočil ter aktiviranju porabnikov za obisk fizičnih prodajalnih ter spletnih strani. Vlogo interneta kot tržne poti pa podrobneje preučujeta Szymanski in Hise (2000: 309-322), ki v zvezi s tem ugotavljata, da je karakteristika priročnosti najpomembnejši faktor, ki vpliva na t. i. "e-zadovoljstvo". Omenjeno je tudi sicer v skladu s trditvijo, da uporaba katere izmed metod neposrednega trženja kupcu ponuja priročnost pri nakupovanju (npr. Rosenbloom, 2004: 480). V zvezi z nakupovanjem preko interneta se sicer pojavljajo določena vprašanja povezana s tveganjem, ki pa jih je po ugotovitvah Tana (1999: 174) moč zmanjšati z vplivom referenčnih skupin, ugledom trgovca, ugledom blagovnih znamk ter uvedbo garancij. Internet *per se* tako predstavlja obliko moderne tehnologije neposrednega trženja (Tan, 1999: 163), z razvojem tehnologije pa tudi nadaljnji potencial rasti, katerega pa nekateri (npr. Rosenbloom, 2004: 480) razumejo mnogo bolj v luči komplementarne kot pa nadomestne vloge ostalih oblik tržnih poti.

V zvezi s sodobno tehnologijo velja na kratko omeniti tudi ostale metode neposrednega trženja, kot so (npr. Kotler, 1998: 656-657; Pickton in Broderick, 2005: 145 in 627-630; Roberts in Berger, 1999: 12-15): [3] **neposredno trženje preko telefona (tudi mobilnih telefonov)** in [4] **neposredno odzivno trženje preko radia ali televizije**, kar postaja vedno bolj pomembna oblika neposrednega trženja (Verhoef, Hoekstra, Aalst, 2000: 144). Omenjena metoda deluje po principu predvajanja ustreznih ponudb preko radia ali televizije, na katere se porabniki lahko odzovejo. Ponavadi - ne pa nujno - je omenjeni pristop podprt z metodo telefonskega trženja. V takšnem primeru telefonsko trženje deluje po principu **sprejemanja klicev**. Obraten je primer, ko je metoda telefonskega trženja uporabljena za potrebe aktivnega pridobivanja kupcev - v tem primeru je govor o **izvajanju klicev**.

Manj podvržene tehnološkemu napredku so metode [5] **neposrednega odzivnega trženja preko revij in časopisov**, [6] **kataloška prodaja**, metoda [7] **neposredne pošte** in [8] **osebne prodaje**. Prva izmed metod deluje po podobnem načelu, kot neposredno odzivno trženje preko televizije ali radia, kataloška prodaja pa ima ogromno

² Porabniki so se do uporabe tovrstne tehnologije v eni od raziskav izrazili izjemno pozitivno (KPMG, 2004, str. 13), kar je v skladu z identificiranimi najpomembnejšimi pomanjkljivostmi na področju trgovine na drobno z vidika porabnika - težavnosti pri iskanju prodajnega osebja za pridobitev informacij o izdelkih, pomanjkanja vidno označenih cen izdelkov ter pomanjkljivega znanja o izdelkih pri prodajnem osebju (Cap Gemini Ernst & Young, Intel, Cisco Systems in Microsoft, 2003, str. 6). Avtomati zvestobe lahko s funkcijo posredovanja informacij tovrstne težave uspešno odpravijo.

stičnih točk z metodo neposredne pošte (Roberts in Berger, 1999: 265), ki ji lahko pripišemo že kar zgodovinsko vlogo v konceptu neposrednega trženja (Pickton in Broderick, 2005: 627). Sicer se v splošnem pomen omenjene metode v primerjavi z ostalimi v zadnjem času zmanjšuje, gre pa še vedno za metodo, ki jo je potrebno jemati resno (ibid.); navkljub dejstvu, da se je prijemlje vzdevek **neželjene pošte**, kar pa je moč razumeti tudi kot izziv za učinkovitejšo rabo baz podatkov (Roberts in Berger, 1999: 267). Metoda neposredne pošte pa je zanimiva tudi z vidika trgovine na drobno, saj lahko predstavlja **centralni komunikacijski proces programov zvestobe kupcev**. V takšnem primeru so po ugotovitvah raziskave, ki jo navede Howard-Brownova (1998: 256), stališča kupcev v zvezi s kombinacijo vzajemne uporabe neposredne pošte in programa zvestobe kupcev mnogo bolj pozitivna, kot pa če gre zgolj za uporabo kartice zvestobe. Poleg tega pa avtorica (ibid.) ugotavlja tudi to, da si kupci želijo komunikacije v obliki neposredne pošte s strani tistih organizacij, s katerimi poslujejo in da ima tovrstna komunikacija tudi vpliv na nakupno odločitev. Do podobnih ugotovitev v zvezi z neposredno pošto prihajajo tudi De Wulf, Odekerken-Schröderjeva in Iacobucci (2001: 43 in 46), kjer na nivoju različnih držav (Združene države Amerike, Nizozemska in Belgija) ugotavljajo vpliv neposredne pošte na zaznan vložek v odnos s strani trgovca³. V evropskih državah je tako s strani kupcev zaznava pozitivna in statistično značilna, v Združenih državah Amerike pa tovrstna zaznava ni statistično značilna. Omenjeno pojasnjujejo z vzrokom zasičenosti, saj naj bi ameriški porabnik prejemal neprimerno večjo količino neposredne pošte kot pa nizozemski in belgijski.

V zvezi s zaznavanjem neposredne komunikacije pa je ugotovitev Pageove in Ludingove (2003: 158) ravno nasprotna. Za področje bančnega poslovanja s prebivalstvom ugotavljata, da imajo porabniki negativna stališča do tovrstnega načina komuniciranja. Tako dojemajo telefonsko trženje, neposredno pošto in elektronsko pošto kot nadležno in v smislu vdora v zasebnost; od omenjenih je najslabše stališče prav do telefonskega trženja. Res je torej, da imajo kupci lahko tudi drugačne zaznave v zvezi z neposrednim trženjem - **kar tržniki pojmujejo kot intimno** (Treacy in Wieserma, 1993 v O'Malley in Tynan, 2000: 808), **porabniki dojemajo kot vsiljivo** (O'Malley in Tynan, 2000: 808). Menim, da je to tudi posledica dejstva, da se številne organizacije bolj ukvarjajo s povečevanjem baz, kot pa z gradnjo odnosov, kar pomeni, da so spregledale potrebo po kupčevem privoljenju v tovrstni način komunikacije (ibid.). Kot zadnjo izmed metod pa velja omeniti tudi metodo osebne prodaje - le ta velja za eno izmed začetnih in najstarejših oblik neposrednega trženja, ki je v obliki prodajnih predstavnikov prisotna tako na področju medorganizacijskega trženja kot tudi na področju trženja končnim porabnikom (Kotler, 1998: 562 in 703).

5 Zaključek

V sodobnem poslovnem okolju danes predstavlja neposredno trženje mnogo več kot pa posamične izvedbe akcij neposredne pošte. Zahvaljujoč analitični moči podatkovnih baz lahko organizacije danes neposredno trženje pojmujejo kot celoten sistem, ki lahko nadomesti tradicionalne trženjske komponente, kot so klasične prodajalne, trženjske raziskave in celo prodajno osebje (Pickton in Broderick, 2005: 621). Zato je potrebno zavedanje o tem, da številni klasični trgovci, ki delujejo na trgih končnih porabnikov, danes že uporabljajo metodo neposrednega trženja kot dopolnilo konvencionalnim tržnim potem (Rosenbloom, 2004: 477), saj le-ta predstavlja alternativno nakupovalno možnost (Feinberg in Eastlick, 1997: 256). Takšna aplikacija metode je v skladu z mnenjem Reardona in McCorkleja (2002: 184), ko ugotavljata, da je porabnik nagnjen k menjavi uporabe različnih tržnih poti. Tako je po njunem mnenju uspeh v rokah tistih trgovcev, ki bodo porabnikom ponudili več oblik komuniciranja in distribucije. Tovrstni primer je lahko spletna stran trgovca oziroma ponudnika. Porabnik danes enostavno pričakuje spletni dostop do ponudbe. Če tega ne najde v ponudbi klasičnih trgovcev, po to poiskal pri specializiranih spletnih trgovcih. Pri tem pa pri slednjih seveda obstaja tudi potencial ustvarjanja potrošnje (Feinberg et al., 2002: 479). Ponudba različnih oblik tržnih poti pa je pomembna tudi zaradi ustvarjanja večjega zadovoljstva kupcev, ki se kaže kot posledica uspešnejšega zadovoljevanja vse kompleksnejših potreb kupcev (Wallace, Giese in Johnson, 2004: 258). Glede na hiter tehnološki razvoj pa je potrebno zavedanje tudi o tem, da bodo v prihodnosti porabniki z uporabo sodobnih tehnologij stremeli k temu, da samostojno nadzirajo odnose z organizacijami (Stone, Woodcock in Wilson (1996) v Sisodia in Wolfe, 2000: 546). Tako lahko zavoljo tehnološkega razvoja v prihodnje pričakujemo razvoj novih metod neposrednega trženja (Feinberg in Eastlick, 1997: 257), na kar pa se je seveda potrebno pripraviti že danes.

Literatura in viri

- Berman Barry & Evans R. Joel (2001): *Retail Management. A strategic approach. 8th edition.* Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Bird Drayton (2002): *Commonsense Direct Marketing. 4th edition.* Kogan Page Limited, London.
- Bitner Jo Mary, Brown W. Stephen & Meuter L. Matthew (2000): *Technology Infusion in Service Encounters.* Journal of the Academy of Marketing Science, **28**(1), 138-149.
- Byrom John (2001): *The role of loyalty card data within local marketing initiatives.* International Journal of Retail & Distribution Management, **29**(7), 333-341.

³ Kupec naj bi se tako čutil dolžnega in stremel k temu, da se oddolži za trženjsko "prijaznost" (Kang in Ridgway, 1996 v De Wulf, Odekerken-Schröder in Iacobucci, 2001, str. 34).

- Cap Gemini Ernst & Young, Intel, Cisco Systems, Microsoft (2003): *Transforming the shopping experience through technology*.
- Cheung Wai-Kwok, Kwok T. James, Law H. Martin & Tsui Kwok-Ching (2003): *Mining customer product ratings for personalized marketing*. *Decision Support Systems*, **35**(2), 231-243.
- Coviello E. Nicole, Brodie J. Roderick, Munro J. Hugh (1997): *Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme*. *Journal of Marketing Management*, **17**(6), 501-522.
- Deloitte Research (2002): *Reinventing Retail. The challenge of demand chain innovation*. A consumer business viewpoint by Deloitte Consulting and Deloitte & Touche.
- De Wulf Kristof, Odekerken-Schröder Gaby & Iacobucci Dawn (2001): *Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration*. *Journal of Marketing*, **65**(October), 33-50.
- DIREKTIVA 2002/58/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA z dne 12. julija 2002, 13. člen
- Dyché Jill (2002): *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley, London.
- Evans Martin, O'Malley Lisa & Patterson Maurice (1995): *Direct marketing: rise and rise or rise or fall?* *Marketing Intelligence & Planning*, **13**(6), 16-23.
- Evans Martin, Patterson Maurice & O'Malley Lisa (2001): *The direct-marketing consumer gap: qualitative insights*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, **4**(1), 17-24.
- Feinberg A. Richard & Eastlick Mary Ann (1997): *Direct marketing in the USA: past failures and future promises*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **25**(8), 256-261.
- Feinberg A. Richard, Kadam Rajesh, Hokama Leigh & Kim Iksuk (2002): *The state of electronic customer relationship management in retailing*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **30**(10), 470-481.
- Galloway S. Chester & Brown P. Steven (2004): *Annoying, intrusive, ... and constitutional: telemarketing and the national Do-Not-Call Registry*. *Journal of Consumer Marketing*, **21**(1), 27-38.
- Godin Seth (1999): *Permission Marketing*. Simon & Schuster, New York.
- Grönroos Christian (2001): *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons, Ltd., New York.
- Gummesson Evert (1999): *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Howard-Brown Jo (1998): *The Impact of Direct Mail on Consumer Loyalty*. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, **6**(3), 247-256.
- Jancic Zlatko & Zabkar Vesna (2002): *Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships*. *Journal of Marketing Management*, **18**(7/8), 657-671.
- Kent Ray & Brandal Hege (2003): *Improving email response in a permission marketing context*. *International Journal of Marketing Research*, **45**(4), 489-503.
- Kotler Philip (1998): *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja*. Slovenska knjiga, Ljubljana.
- KPMG (2004): *Retail Technology in the Next Century*.
- Lang Bodo & Colgate Mark (2003): *Relationship quality, on-line banking and the information technology gap*. *International Journal of Bank Marketing*, **21**(1), 29-37.
- Leuthesser Lance (1997): *Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment*. *Industrial Marketing Management*, **26**(3), 245-254.
- Levy Michael & Weitz A. Barton (2004): *Retailing Management*. 5th edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Merisavo Marko & Raulas Mika (2004): *The impact of e-mail marketing on brand loyalty*. *Journal of Product & Brand Management*, **13**(7), 498-505.
- Meuter L. Matthew & Ostrom L. Amy, Roundtree I. Robert, Bitner Jo Mary (2000): *Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters*. *Journal of Marketing*, **64**(July), 50-64.
- Milne R. George & Rohm J. Andrew (2000): *Consumer Privacy and Name Removal Across Direct Marketing Channels: Exploring Opt-In and Opt-Out Alternatives*. *Journal of Public Policy & Marketing*, **19**(2), 238-249.
- Nickels G. William & Wood Burk Marian (1997): *Marketing. Relationships, Quality, Value*. Worth Publishers, New York.
- O'Malley Lisa, Tynan Caroline (2000): *Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?* *European Journal of Marketing*, **34**(7), 797-815.
- Page Carole & Luding Ye (2003): *Bank's managers' direct marketing dilemmas - customers' attitudes and purchase intention*. *International Journal of Bank Marketing*, **21**(3), 147-163.
- Peppers Don & Rogers Martha (2000): *The One to One Manager. Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. Captone Publishing Limited, Oxford.
- Pickton David & Broderick Amanda (2005): *Integrated Marketing Communications. 2nd edition*. Pearson Education Limited, London.
- Piersma Nanda, Jonker Jah-Jedid (2004): *Determining the optimal direct mailing frequency*. *European Journal of Operational Research*, **158**(1): 173-182.
- Pitta A. Dennis (1998): *Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases*. *Journal of Consumer Marketing*, **15**(5), 468-480.
- Pitta A. Dennis, Franzak Frank & Laric Michael (2003): *Privacy and one-to-one marketing: resolving the conflict*. *Journal of Consumer Marketing*, **20**(7), 616-628.
- Postma Paul (2001): *Nova doba trženja*. GV Založba, Ljubljana.
- Reardon James, McCorkle E. Denny (2002): *A consumer model for channel switching behavior*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, **30**(4), 179-185.
- Rich K. Michael (2000): *The direction of marketing relationships*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **15**(2/3), 170-179.
- Roberts Lou Mary & Berger D. Paul (1999): *Direct Marketing Management*. 2nd edition. Prentice-Hall, Inc., London.
- Rosenbloom Bert (2004): *Marketing Channels: A Management View*. 7th edition. South-Western, London.
- Rowley Jennifer (2000): *Loyalty kiosks: making loyalty cards work*. *British Food Journal*, **102**(5/6), 390-397.
- Schoenbachler D. Denise, Gordon L. Geoffrey, Foley Dawn & Spellman Linda (1997): *Understanding consumer database marketing*. *Journal of Consumer Marketing*, **14**(1), 5-19.
- Shaver Dick (1996): *The Next Step in Database Marketing: Consumer Guided Marketing*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sisodia S. Rajendra & Wolfe B. David (2000): *Information Technology. Its Role in Building, Maintaining and Enhancing Relationships*. *Handbook of Relationship Marketing* (Sheth N. Jagdish, Parvatiyar Atul (Eds.), pp. 525-563, Sage Publications, Inc., London.

- Szymanski M. David & Hise T. Richard (2000): *e-Satisfaction: An Initial Examination*. Journal of Retailing, **76**(3), 302-322.
- Tan Juan Soo (1999): *Strategies for reducing consumer's risk aversion in Internet shopping*. Journal of Consumer Marketing, **16**(2), 163-180.
- Verhoef C. Peter, Hoekstra C. Janny & van Aalst Marcel (2000): *The effectiveness of direct response radio commercials*. European Journal of Marketing, **34**(1/2), 143-155.
- Verhoef C. Peter, Spring N. Penny, Hoekstra C. Janny & Leeflang S.H. Peter (2002): *The commercial use of segmentation and predictive modelling techniques for database marketing in the Netherlands*. Decision Support Systems, **34**(4), 471-481.
- Wallace W. David, Giese L. Joan & Johnson L. Jean (2004): *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies*. Journal of Retailing, **80**(4), 249-263.
- Zakon o elektronskih komunikacijah (ZEKom), 109. in 152. člen - Uradni list RS 43/2004 z dne 26.4.2004
- Zakon o poštnih storitvah (ZPSto-1-UPB1) 2., 38., 60. in 61. člen - Uradni list RS 102/2004, 21.9.2004
- Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1), 72. in 73. člen - Uradni list RS 86/2004, 5.8.2004
- Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot-UPB2) 45.a in 77. člen - Uradni list RS 98/2004 z dne 9.9.2004
-
- Patrick Vesel** ima status mladega raziskovalca iz gospodarstva in je doktorski kandidat na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru svojega področja dela in raziskovanja se poglobljeno ukvarja predvsem s trženjskimi vidiki trgovine na drobno, apliciranimi na področje trgov končnih porabnikov. Tako v Skupini Merkur kot Vodja novih medijev pokriva področja, ki se dotikajo omenjene vsebine, na Ekonomski fakulteti pa kot asistent za trženje sodeluje pri izvedbi trženjskih predmetov.

Komunikacijsko-distribucijske strategije slovenskih podjetij v tujini

Rozana Šuštar

GEA College Ljubljana, 6310 Prešernova 4B, Izola, (0)5-710-1273, 041-714-127; centuria.ib@email.si

Članek preučuje možnosti standardizacije trženjskih programov slovenskih podjetij, ki lahko odprejo vrata intenzivnejšemu procesu internacionalizacije podjetij. Študija slovenskih podjetij je pokazala, da strateški nadzor nad komunikacijami in distribucijo, ki ga izvajajo slovenski managerji, predstavlja omejujoč dejavnik standardizacije. Ofenzivnejši prijemi v smislu strategije standardizacije komunikacij in distribucije, ki omogoča doseganje nižjih stroškov proizvodnje in prodaje ter oblikovanje globalnega imidža izdelkov, so izrednega pomena za povečevanje konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih. Izkoriščanje prednosti standardizacije komunikacij in distribucije je vsekakor še ne dovolj izkoriščena poslovna priložnost za slovenska podjetja, ki lahko v končni instanci rezultira v ugodnejšem poslovnemu izidu slovenskih podjetij na mednarodnih trgih.

Ključne besede: strategije, trženje, trženjski splet, komunikacije, distribucija, standardizacija trženja

1 Uvod

Dandanes je mednarodno trženje v pogojih globalizacije trgov izrednega pomena, saj vzpodbuja tako tržne kot proizvodne aktivnosti v smeri globalnega poslovanja. Za doseg te ciljev, so v veliko pomoč manjše ovire, tako glede poslovanja in investiranja kot informacijske tehnologije in tehnologije transporta. Dodatna vzpodbuda v smeri globalizacije trženja je oblikovanje trgovinskih blokov kot so EU, NAFTA in Jugovzhodna Azija. Ne samo transnacionalna podjetja, temveč tudi podjetniki in manjša podjetja se intenzivno vključujejo v globalno poslovanje.

Globalno poslovanje zahteva tudi globalno trženje. Čeprav še vedno obstajajo dejavniki, ki vplivajo na lokalizacijo (adaptacijo, diferenciacijo itd.) trženja zaradi krajevno specifičnih potreb potrošnikov in potrošnje, je standardizacija trženja še vedno osnovni način širjenja poslovnih tipalk v mednarodnem okolju. Globalnemu trženju se prilagajajo tudi standardizirani načini komuniciranja s potrošniki v različnih mednarodnih okoljih, katerim podjetja na standardiziran način dostavljajo izdelki in storitve.

Ob predpostavki, da mednarodna standardizacija trženja povečuje prodajo v tujini, članek identificira in analizira ključna dejavnika standardizacije komunikacij in distribucije. V procesu standardizacije komunikacij in distribucije si zato zastavljamo vprašanje stopnje standardizacije in koristi ter omejitev uporabe standardizacije komunikacij in distribucije za slovenska podjetja.

2 Trženjski splet in možnosti standardizacije

Levitt (1983: 92) navaja, da svet postaja vse bolj standardiziran in homogen, zato bi morala podjetja tržiti iste izdelke, na isti način, na vseh trgih. Tehnologija, navaja Levitt, povzroča, da potrebe in preference konvergirajo povsod po svetu. Podjetja bi lahko zmanjšala proizvodne in trženjske stroške s standardiziranjem fizičnih različic izdelkov in trženjskimi strategijami.

Drugi raziskovalci ugotavljajo, da je standardizacija samo ena izmed številnih strategij za uspešen vstop na mednarodne trge (Czinkota et al. 2005: 478; Wall in Rees 2004: 316). Po njihovem standardizacija ni vedno najboljša strategija in zato priporočajo predvsem majhnim podjetjem, da se prilagodijo lokalnim kulturam in izkoristijo unikaten imidž za pridobitev lokalnega tržnega deleža. Potrošniki na različnih nacionalnih trgih povprašujejo po izdelkih, ki zadovoljujejo njihove okuse: kulturna, politična, pravna in ekonomska okolja vplivajo na preference potrošnikov in industrijske kupce po vsem svetu. Določeni izdelki so sprejeti praktično v vseh kulturah (na primer, netradicionalna pijača rdeče vino postaja zelo popularna tudi v Aziji in sicer v Hong Kongu, Singapurju, Taivanu in na Tajskem). Standardizacija izdelkov je bolj verjetna, ko so države na isti stopnji ekonomskega razvoja (veliko let ekonomskega napredka je bilo potrebno, da so indijski potrošniki sprejeli globalno blagovno znamko Ford).

Mednarodni trženjski managerji morajo odgovoriti na štiri vprašanja: (a) kako razviti izdelke, (b) po kakšni ceni jih prodajati, (c) kako jih prodajati in (d) kako izdelke distribuirati potrošnikom. Navedeni elementi se imenujejo trženjski splet in se nanašajo na trženjske štiri P-je (product, price, place, promotion) (Kotler 2003: 17). V primerjavi z domačimi tržniki se mednarodni trženjski managerji soočajo z bolj kompleksnim spletom zahtev in odločitev, ki se nanašajo na trženjski splet. Ključno vprašanje za mednarodna podjetja je, ali standardizirati ali diferencirati svoje izdelke za vsak tuji trg.

Mednarodni trženjski managerji izbirajo med naslednjimi pristopi, ko se odločajo o stopnji standardizacije trženjskega spleta podjetja: etnocentrični pristop (podjetja tržijo izdelke na mednarodnih trgih na isti način, kot doma), policentrični pristop (diferenciacija trženjskega spleta z namenom zadovoljevanja potreb na vsakem ciljnim trgu), ali geocentrični pristop (prilagaja standardizirani trženjski splet za vse trge na temelju analize potreb potrošnikov) (Griffin in Pustay 2005: 460).

Standardizacija implicira centralizirano organizacijsko strukturo, medtem ko diferenciacija zahteva, da se uporabi decentralizirana organizacijska oblika. Zato večina podjetij deluje med standardizacijo in diferenciacijo in sledi poslovni politiki »razmišljaj lokalno in deluj globalno«.

2.1 Strategija komunikacij

Komunikacije so proces vzpodbujanja povpraševanja po izdelkih in storitvah podjetja. Komunikacije obsegajo vse napore mednarodnih podjetij, da povečajo zaželenost njihovih izdelkov med potencialnimi kupci. Komunikacijski splet, to je oglaševanje, pospeševanje prodaje, osebna prodaja in odnosi z javnostmi, se uporablja z namenom motiviranja potencialnih potrošnikov, da kupujejo izdelke podjetja (Chaney in Jeanette 2004: 212).

Podjetje mora upoštevati tri dejavnike, ko razvija svojo oglaševalsko strategijo: sporočilo, ki ga želi posredovati, razpoložljivi medij za prenos sporočila in stopnjo, do katere želi podjetje globalizirati oglaševanje. Oglaševalsko sporočilo se nanaša na dejstva in vtise, ki jih želi oglaševalec prenašati na potencialne potrošnike. Država izvora, iz katere prihaja izdelek, je lahko pomemben del oglaševalskega sporočila. Mediji so komunikacijski kanali, ki jih uporablja oglaševalec za prenos sporočila. Medij mora biti prilagojen lokalnemu, kulturnemu in pravnemu okolju. Izbor medija je tudi odvisen od stopnje gospodarskega razvoja države.

V Egiptu uporabljajo felucce, ki so antične jadrnice, za potovanje po Nilu. Coca-Cola je začela, potem ko ni bila uspešna v oglaševanju z uporabo drugih alternativ, oglaševati blagovno znamko na velikih belih jadrih, ki so jih uporabljali večji egipčanski felucca operatorji. Nov oglaševalski medij se je takoj pokazal za učinkovitega, tako da so Coca-Coli sledili tudi drugi konkurenti.

Veliko podjetij uporablja mednarodne oglaševalske agencije za odločitve o sporočilu in mediju. Vprašanje diferenciacije nasproti standardizaciji vpliva na oglaševanje,

ko se podjetje odloča ali bo uporabilo isto oglaševalsko sporočilo vseh svetov po svetu ali pa ga prilagodilo lokalnim trgom. Odločitev ni odvisna samo od razlik med trgi, ampak tudi od sporočila, ki ga želi podjetje prenašati.

Pri oglaševanju izdelka se uporabljajo raznovrstni pristopi, ki vključujejo identičen izdelek in identično sporočilo, identičen izdelek in različno sporočilo, modificiran izdelek in isto sporočilo ter modificiran izdelek in različno sporočilo. Podjetje bo uporabljalo isto komunikacijsko strategijo na tujih trgih in doma, če ne obstaja potreba po spreminjanju tako izdelka kot tudi sporočila. Vendar pa bo v večini primerov modificiralo enega ali oba elementa. Na primer, če je potrebno narediti izdelek ceneje ali ga zmanjšati, potem se mora spremeniti komuniciranje z namenom, da odraža te spremembe. Včasih se mora spremeniti sporočilo, neodvisno od modifikacije izdelka, kot npr. pri uporabi izdelka za različne namene. Takšen primer predstavlja uporaba kolesa za sprostitev v prostem času v neki družbi in njegova uporaba za osnovno prevozno sredstvo v drugi. Drugi primer je, ko je potrebno modificirati izdelek in sporočilo, ker mora biti izdelek slajši ali bolj kisel in so prehrabne navade ciljne publike različne od navad na domačem trgu.

Wild, Wild in Han (2003: 413) predlagata naslednje proizvodne in komunikacijske strategije.

Podaljšanje izdelka/komunikacij (dvojno podaljšanje). Način predvideva podaljšanje domačega izdelka in trženjskih komunikacij na ciljne tuje trge. Način predstavlja najenostavnejšo in najbolj dobičkonosno strategijo za podjetja (podjetja v angleško govoreči Kanadi prodajajo enake izdelke, na enak način pakiranja in oglaševanja kot v ZDA). Ta način postaja vse popularnejši, ker informacijska doba vse bolj povezuje različne dele sveta. Strategija je primernejša za podjetja, ki uporabljajo globalno strategijo, izdelke višjega cenovnega razreda z globalnimi blagovnimi znamkami (Rolex ročne ure, Hermes kravate in Chanell dišave). Strategija je primerna tudi za podjetja, ki so stroškovni vodje v panogah, kjer en izdelek in eno komunikacijsko sporočilo pomeni manjše stroške.

Podaljšanje izdelka, prilagoditev komunikacij. Način predpostavlja, da podjetje podaljšuje prodajo istega izdelka na nove ciljne trge, vendar spreminja komunikacije. Komunikacije zahtevajo prilagoditve, ker izdelek zadovoljuje različne potrebe, služi različnim funkcijam ali zadovoljuje različne tipe kupcev. Pristop povzroča stroške, ker se izdelek ne spreminja in so nove komunikacijske kampanje drage. Nizke stopnje ekonomskega razvoja zahtevajo, da so komunikacije prilagojene lokalnim pogojem. V razvijajočih državah je pokritost trga s televizijo in radiom omejena in uporaba interneta zelo zaostaja, zato tržniki uporabljajo osebne prodaje od vrat do vrat in regionalne sejme ter razstave.

Prilagoditev izdelka, podaljšanje komunikacij. Način zahteva, da podjetje prilagaja svoj izdelek mednarodnim trgom in ohranja izvirne trženjske komunikacije. Razlogi, da podjetje prilagaja izdelke, so lahko pravne zahteve na lokalnem trgu. Države zahtevajo uporabo določenih lokalnih materialov, dela ali drugih virov v lokalnem proizvodnem procesu. Če istih materialov ni mogoče dobiti na

lokalnem trgu, je potrebno izdelek modificirati. Način je stroškovno drag, še posebej, če podjetje investira v proizvodne zmogljivosti z namenom zadovoljevanja spremenjajočih preferenc kupcev. Podjetje lahko uspešno izvaja to strategijo, če prodaja diferencirani izdelek in zaračuna višjo ceno z namenom kompenziranja večjih proizvodnih stroškov.

Prilagoditev izdelka/komunikacij (dvojna prilagoditev). Način omogoča prilagoditev izdelka in trženjskih komunikacij potrebam ciljnih trgov. Izdelek je prilagojen potrebam in preferencam lokalnih kupcev. Komunikacijsko sporočilo je prilagojeno za pojasnjevanje, zakaj izdelek zadovoljuje te potrebe in preference. Malo podjetij uporablja to strategijo, ker je lahko zelo draga. Uspešno se lahko izvaja le, če obstajajo veliki in dobičkonosni tržni segmenti.

Inovacija izdelka. Način zahteva razvoj popolnoma novega trga za ciljni tuji trg. Inovacija izdelka je potrebna, ko obstajajo številne razlike med domačim in ciljnim tujimi trgi. Razlog za inovacijo je, da si lokalni potrošniki ne morejo privoščiti izdelka zaradi nizke kupne moči (Honda proizvaja »city«, ki je avto narejen za varčne kupce v JV Aziji in Evropi). Inovacija izdelka se uvaja zaradi pomankanja infrastrukture (»freeplay« avtoradio zagotavlja, da 30 sekund motenj povzroči 40 minut iskanja najoptimalnejše postaje, radio se je začel prodajati v razvijajočih državah, vendar je postal popularen tudi med avtoštoparji, okoljevarstveniki itd.).

Oglaševanje je neosebna oblika komunikacij, s katero podjetje poskuša prepričati potrošnike o določenem vidiku. V mnogih primerih podjetja uporabljajo isto oglaševalsko sporočilo povsod po svetu. Vendar pa mora biti mnogokrat oglaševanje prilagojeno lokalnemu trgu. Dva izmed najbolj pogostih razlogov sta: (a) način, na katerega se uporablja izdelek, je različen od tistega v domači državi in (b) oglaševalsko sporočilo ni smiselno, če se neposredno prevede v tuj jezik.

Podjetja uporabljajo številne medije za prenos njihovih oglaševalskih sporočil. Najbolj popularni so televizija, radio in tiskani mediji. Uporaba oglaševanja po televiziji se je povečala v Evropi, medtem ko v drugih delih sveta, kot je Južna Amerika in Srednji Vzhod, ostajajo tiskani mediji še vedno glavni medij za oglaševalske akcije. Vendar pa obstajajo določene omejitve glede oglaševanja. Tako je (a) v nekaterih državah prepovedano primerjalno oglaševanje, s katerim se primerjajo izdelki glede na konkurenco, (b) nekatere države ne dovoljujejo oglaševanja določenih izdelkov, ker želijo zmanjšati povpraševanje po njih (npr. alkohol in cigarete), ali ker želijo zaščititi določene nacionalne industrije pred tujo konkurenco in (c) nekatere države, povečini muslimanskega porekla, cenzurirajo oglaševalska sporočila, ki se nanašajo na erotiko.

Veliko podjetij uporablja isto sporočilo, brez modifikacije doma kot tudi v tujini. Podjetje uporablja takšno politiko, ko ima sporočilo isti pomen na tujem in domačem trgu. V tem primeru se izdelek uporablja enako kot na domačem trgu. Na primer, avti se običajno oglašujejo na temelju stila, udobnosti in cene. V teh primerih so

oglaševalska sporočila ista. Še več, sporočilo mora biti razumljivo, kar pomeni, da ne sme biti ekskluzivno. Na primer, Nike je oglaševal sporočilo, ki je napeljevalo gledalce, da »just do it«, kar pa na splošno nima jasnega pomena v mnogih drugih državah. V takih primerih sporočilo ne more biti uporabljeno po vsem vsetu.

Večino oglaševanja je namenjenega samo domačim potrošnikom. Podjetja, ki oglašujejo na večih tujih trgih morajo določiti tiste vidike oglaševanja, ki jih je mogoče standardizirati in tiste, ki jih ni mogoče poenotiti. Za izvajanje globalne trženjske strategije poskuša podjetje iztržiti čim več od oglaševalskih izdatkov. Vse bolj popularen način je trženje preko svetovnega spleta. Podjetja, ki uporabljajo neposredno trženje (kot je telemarketing ali prospekti preko pošte), imajo mešane izkušnje glede oglaševanja preko svetovnega spleta. Podjetja dosežejo globalno publiko s sponzoriranjem globalnih športnih dogodkov, kot so Olimpijske igre, Svetovno nogometno prvenstvo, Formula 1 hitrostno avtomobilsko tekmovanje itd.

Integracija držav v EU je prisilila tržnike k razmišljanju, kako bi lahko standardizirali oglaševanje z namenom pridobivanja Euro potrošnikov. Vendar pa Euro potrošniki ostajajo redki, skoraj mistični potrošniki, ki so se pojavili v glavah najboljših tržnikov. Dobro poznane oglaševalske agencije so poskušale s panevropskim oglaševalskim pristopom, ki pa ni uspel zaradi nacionalnih razlik. Številni evropski jeziki povzročajo prevajalske težave za tržnike. Uspešni panevropski oglaševalski spot vsebuje vizualno predstavitev, le nekaj besed in osredotočenje na izdelek (TAG Heuerjeva reklama za ročne ure prikazuje plavalca, ki tekmuje z morskim psom, sporočilo je - TAG Heuer je zmagovalec).

Osebna prodaja je neposredna oblika komunikacij, ki se uporablja za neposredno prepričevanje potrošnikov glede nakupa izdelkov ali storitev. Nakatero blago, kot na primer industrijski izdelki, ki zahtevajo pojasnjevanje in opisovanje, je zelo odvisno od osebne prodaje. Osebna prodaja se zelo uporablja v trženju izdelkov, kot so farmacevtski izdelki in sofisticirana elektronska oprema.

Osebna prodaja vključuje prodaje na temelju osebnih kontaktov. Podjetja, ki so v zgodnjih fazah mednarodne trženjske širitve, lahko prenesejo izvajanje osebne prodaje na lokalna podjetja, medtem ko podjetja, ki so že uveljavljena na mednarodnih trgih lahko najamejo lokalne prodajne zastopnike.

Obstaja nekaj prednosti osebne prodaje na tujem. Prvič, podjetja, ki uporabljajo lokalne prodajne zastopnike, bodo lahko zmanjšala kulturološke razlike pri prodaji izdelkov. Drugič, osebna prodaja promovira tesen osebni stik s potrošniki. Tretjič, podjetja lahko ugotovijo, da je lažje pridobiti tržne informacije od lokalnih prodajnih zastopnikov, kot pa iz drugih virov. Po drugi strani so glavna slabost osebne prodaje visoki stroški.

Ker je veliko število mednarodnih trgov večjega obsega, nekatera podjetja uporabljajo telemarketing. Podjetja so usmerila svojo pozornost na zaposlovanje prodajnega osebja na mednarodni osnovi. Podjetja morajo včasih modificirati njihove strategije osebne prodaje, ker

obstajajo različni načini trženja blaga v posameznih državah. Na primer, v nekaterih primerih deluje prodaja od vrat do vrat (akviziterstvo) zadovoljivo, v drugih primerih ljudje niso pripravljeni kupovati izdelke na takšen način. Rajši obiščejo detajlistično trgovino in se odločijo sami, brez sugestij prodajalcev. Podobno nekatera podjetja učinkovito uporabljajo telemarketing v državah, ko to so npr. ZDA, vendar pa takšen pristop ne deluje na drugih trgih, kjer potrošniki niso navajeni kupovati na takšen način.

Pospeševanje prodaje sestavljajo posebni načini trženja podjetja, kot so kuponi, nagradne igre, trgovinske promocije, vzorčenje, neposredno trženje po pošti, udeležba na sejmi in razstavah itd. Aktivnosti pospeševanja prodaje so primerne za mednarodna podjetja, ker so fleksibilne in se jih lahko prilagodi posebnim zahtevam vsakega tujega trga.

Odnosi z javnostjo so namenjeni povečevanju dobre slovesi in imidža podjetja v odnosu do javnosti, kar je nasprotno od poudarjanja posebnih prednosti individualnega izdelka ali storitve podjetja. Učinkoviti odnosi z javnostjo rezultirajo v percepciji podjetja kot dobrega »korporativnega državljana«. Odnosi z javnostjo so izrednega pomena za mednarodna podjetja, ker lahko kot »tujci« predstavljajo lahke tarče za politične in druge namene. Skozi učinkovito kampanjo odnosov z javnostjo lahko podjetja zmanjšajo percepcijo »tujega« podjetja.

2.2 Distribucijska strategija

Distribucija je pot, po kateri gre blago od proizvodnje do končnega potrošnika. Mednarodna podjetja se srečujejo z dvema distribucijskima odločitvama. Prvič, problem fizičnega prevoza izdelkov in storitev na različne tuje trge, na katerih se prodajajo. Drugič, podjetja morajo izbrati sredstva, s katerimi bodo trgovali z blagom na trgih, ki jih želijo obdelovati.

Podjetje mora izbrati način za prevoz njegovih izdelkov od odpreme točke do namembne točke. Izbor vključuje odločitev med časom in denarjem. Čas mednarodnega cikla naročanja, ki predstavlja čas med naročilom in prejemom blaga s strani potrošnika, lahko tudi vpliva na izbor odločitve o prevoznem sredstvu. Življenjska doba izdelka na polici diktira, katero prevozno sredstvo bo uporabljeno. Na primer, vzgojene rože se normalno odpošiljajo po svetu z letali zaradi relativno kratke življenjske dobe na polici.

Podjetja morajo določiti najboljši način upravljanja z distribucijskimi kanali, ki se uporabljajo za prodajo izdelkov na trge, na katere izvažajo. Distribucijski kanal obsega veliko delov: proizvajalec ali predelovalec izdelka; grosist, ki kupuje izdelke in storitve od proizvajalca in jih nato prodaja detajlistom; detajlist, ki kupuje od grosistov in nato prodaja odjemalcem; in končno dejanski potrošnik, ki kupuje izdelke in storitve za končno potrošnjo. Uvozni zastopniki so lahko tudi del distribucijskega kanala.

Dolžina kanala je število stopenj distribucijskega kanala. Neposredni prodajni pristop vključuje prodajo neposredno potrošnikom, mimo grosistov in detajlistov.

Daljši distribucijski kanal obsega prodajo detajlistom, ki nato tržijo izdelek končnim potrošnikom. Najdaljši kanal vključuje v distribucijski proces grosiste. Mednarodni trženjski managerji morajo najti optimalni distribucijski kanal za podjetje, upoštevajoč prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti na vsakem izmed tujih trgov. Večina mednarodnih podjetij uporablja raznovrstne distribucijske kanale.

Obstajajo številni kriteriji, ki jih uporabljajo podjetja pri oblikovanju najbolj učinkovitega distribucijskega sistema. Eden izmed načinov je, da podjetje dobi najboljšega možnega distributerja za njegove izdelke. Glede na naravo trga in konkurence lahko podjetje podeli ekskluzivno geografsko distribucijo enemu lokalnemu prodajalcu ali večjemu številu prodajalcev, ki skupno prodajajo izdelek.

Distribucijska strategija podjetja je lahko tudi pomembna sestavina strategije komunikacij. V nekaterih primerih se lahko zadoži tuje prodajne in uvozne zastopnike, da distribuirajo in promovirajo izdelke podjetja v drugih državah. Vendar mora biti podjetje previdno pri uporabi takšne strategije, ker lahko slab distributer pokvari sloves in delovanje podjetja na tujih trgih. Tako je na primer zelo težko najti ustreznega distributerja na Kitajskem.

Nekatera podjetja, kot je npr. McDonald's, poskušajo transferirati distribucijski sistem, ki so ga razvili doma, na tuje trge. V drugih primerih bodo podjetja poskušala prilagoditi distribucijsko politiko zahtevam lokalnega okolja. Distribucija je pogosto različna med državami in podjetja porabijo veliko časa za preučevanje različnih sistemov, ki so na trgu, kriterijev za izbor distributerjev in kanalov, ter kako bodo zaposlili distribucijske segmente.

Običajno je težko standardizirati distribucijski sistem in uporabiti isti sistem v vsaki državi, ker je potrebno upoštevati številne individualne razlike v sistemih. Distribucija je spremenljivka trženjskega spleta, ki ga podjetja najtežje standardizirajo. Razlog je v tem, da ima vsaka država lasten nacionalni distribucijski sistem, ki je zgodovinsko pogojen s kulturološkim, ekonomskim in pravnim okoljem. (Daniels et al. 2004: 494). Navade potrošnikov glede porabe lahko negirajo možnosti za standardizacijo distribucije. V nekaterih državah, na primer, posredniki vzpodbujajo potrošnike, da kupujejo na kredit, medtem ko v drugih državah se ljudje ne zadolžujejo za nakupe. V mnogih državah potrošniki večino kupujejo pod eno streho, v drugih državah pa kupujejo od številnih malih prodajalcev. Lokacija, na kateri potrošniki kupujejo, bo vplivala na izbor distribucije.

3 Študija komunikacijsko-distribucijske strategije slovenskih podjetij

3.1 Viri podatkov in metodologija

Da bi lahko preverila komunikacijsko-distribucijsko strategijo slovenskih podjetij, sem izvedla anketo predeloval-

nih podjetij v Sloveniji. Anketni vprašalnik je bil poslan naključno izbranemu vzorcu 1230 izvoznih podjetij v Sloveniji, ki predstavljajo približno 18% vseh predelovalnih podjetij v državi. Na podlagi tega vzorca je bilo vrnjenih 306 izpolnjenih vprašalnikov, vendar se je 8 izpolnjenih vprašalnikov nanašalo na podjetja, ki so v preteklosti izvažala in sedaj ne izvažajo več, in podjetja, ki bodo šele začela izvažati. 298 izpolnjenih vprašalnikov podjetij, ki trenutno izvažajo, predstavlja 24,2 % stopnjo odzivnosti v izbranem vzorcu podjetij.

Vprašalnik je bil poslan neposredno direktorjem podjetij ali drugim osebam, ki soodločajo pri strateških poslovnih odločitvah. Vprašanja so bila zaprtega tipa. Dvostopenjska in pet-stopenjska Likertova lestvica¹ (1932: 44) je bila uporabljena za anketna vprašanja. Vprašanja so se nanašala na izbiro specifične numerične vrednosti iz predlaganih možnosti. V primeru, da so bili nekateri odgovori dvomljivi ali nedorečeni, se je anketirance še dodatno poklicalo po telefonu za obrazložitev. Tabela 1 podrobneje opisuje izbrane spremenljivke, ki jih vsebuje statistična analiza.

Tabela 1: Opis spremenljivk, vključenih v analizo komunikacijsko-distribucijske strategije

Spremenljivka	Lestvica
Dolžina neposrednega kanala (LASTDNUM)	0 = dolg neposredni kanal z uporabo uvoznika ^a 1 = kratek neposredni kanal z uporabo prodajnega hčerinskega podjetja/podružnice ali proizvodnega hčerinskega podjetja/podružnice
Neposredna nasproti posredni distribuciji (KONTRNUM)	0 = neposredni kanal 1 = posredni kanal
Odločanje o komunikacijskih aktivnostih (IZVAJNUM)	1 = centralizirano 2 = centralizirano s pomočjo specializiranih agencij 3 = decentralizirano v tujih državah 4 = decentralizirano v tujih državah s pomočjo specializiranih agencij 5 = tuji kupci ^b odločajo

Opombe: ^a Grosist, zastopnik.
^b Neodvisni posrednik.
Vir: Anketa.

Pridobljene podatke sem za izbrane spremenljivke statistično obdelala z uporabo faktorjske analize in sicer sem uporabila Varimax metodo rotacije. Na temelju faktorjske analize sem dobila faktorja komunikacijske in distribucijske strategije, ki skupaj pojasnjujeta 12,30% celotne variance (glej tabelo 2).

3.2 Rezultati in razprava

Za vzorčna podjetja lahko povzamemo, da slovenski izvozniki izvajajo ločeno komunikacijsko in distribucijsko strategijo. Ker v faktorjski analizi ni značilno pomembno korelacije med faktorjema, lahko zaključim, da slovenski

izvozniki izvajajo ločeno komunikacijsko in distribucijsko strategijo. Analiza je pokazala, da podjetja ne iščejo nekih sinergij med obema strategijama, kar je nedvomno suboptimalna situacija za podjetja. Tako ne izkoriščajo tržnih priložnosti, kjer bi lahko nekatere komunikacijske naloge uspešno opravili posamezni členi v distribucijski verigi.

3.2.1 Distribucijska strategija

Prvi faktor se nanaša na distribucijsko strategijo slovenskih izvoznikov in se ukvarja s povezanostjo neposrednega ter posrednega izvoza (KONTRNUM). Druga spre-

¹ Likertova lestvica je način ocenjevanja, kjer se anketirance vprašuje, da rangirajo njihovo strinjanje ali nestrinjanje z določenimi trditvami. Udeleženci v raziskavi lahko odgovarjajo tako, da izberejo vrednosti na opisanih lestvicah, ki imajo razpon 1-3, 1-5 in 1-7 (lestvica odgovorov, ki obsega nestrinjanje - strinjanje). V primeru, da bi želeli odpraviti nevtralen odgovor /odgovor ne vem, se lahko uporabi tudi lestvica od 1-4.

Tabela 2: Faktorji komunikacijsko-distribucijske strategije

Spremenljivka	Faktor 1	Faktor 2
Dolžina neposrednega kanala (LASTDNUM)	0,77574	-0,06706
Neposredna /posredna distribucija (KONTRNUM)	-0,66036	-0,00766
Odločanje o komunikacijskih aktivnostih (IZVAJNUM)	-0,17666	0,71563
Lastna vrednost	1,406809	1,300717
Delež pojasnjene variance	6,39	5,91
Kumulativa deleža	6,39	12,30

Vir: Anketa.

menljivka se nanaša na dolžino neposredne mednarodne distribucijske poti oziroma kanala (LASTDNUM).

Za prvo spremenljivko (KONTRNUM) je v anketi vrednost »0« pomenila neposredno prodajo v tujino in vrednost »1« prodajo preko domačih izvoznih podjetij. V kolikor je drugi kanal lociran v državi proizvajalca, govorimo o posrednem kanalu, v primeru, da je drugi kanal lociran v državi kupca, govorimo o neposrednem kanalu (Ramaseshan in Patton 1994: 19). Vrednost odgovora »0,25« pomeni standardizacijo distribucijskih poti in trženjskega spleta preko neposredne prisotnosti na mednarodnih trgih. Neposredna prisotnost na tujih trgih omogoča slovenskim podjetjem večjo kontrolo nad kritičnimi elementi trženjskega spleta. Chan (1992: 18) je dokazal, da podjetja iz Hong Konga in Singapurja standardizirajo distribucijo večinoma preko neposrednih poti, ki so se izkazale za učinkovitejše v primerjavi s posrednimi potmi. V prejšnjem gospodarskem sistemu je izvoz potekal preko podjetij v državni oz. družbeni lasti, ki so bila specializirana za izvoz na posamezne tuje trge in za izdelke. Posledično temu so morali managerji uporabljati trženjski splet, ki je bil prilagojen posamezni državi, brez možnosti iskanja globalnih sinergij. Danes podjetja postajajo vse bolj mednarodno usmerjena in lahko iščejo globalne sinergije ter stremijo k standardizaciji distribucijskih strategij za dosego nižjih stroškov, povečevanja dobičkov in rasti podjetja. Andersen in Coughlan (1987: 71) sta ugotovila, da se za ameriška podjetja sinergije v standardizaciji distribucije lažje dosežejo z integracijo distribucijskih kanalov v visoko razvitih industrijskih državah Zahodne Evrope, kot na Japonskem in Jugovzhodni Aziji, ki sta kulturološko različna trga.

Druga spremenljivka je povezana z vprašanjem dolžine neposredne mednarodne distribucijske poti v izvozu (LASTDNUM). Vrednost odgovora »0« je v anketi pomenila dolg neposredni kanal z uporabo uvoznika. Vrednost odgovora »1« se je nanašala na kratek neposredni kanal z uporabo hčerinskih podjetij in podružnic. V primeru standardizacije distribucije z uporabo kratkih neposrednih poti so stroški višji in zahtevajo večji obseg virov izvoznih podjetij (Bello in Verhage 1989: 69). Vendar pa

na dolgi rok omogočajo večji volumen prodaje in distribucije in s tem nižje stroške na enoto izdelka.

Delež podjetij, ki uporablja dolge in neposredne načine distribucije preko tujih posrednikov, ki niso v lasti slovenskih podjetij (uvozniki, zastopniki), predstavlja 69,3%. Standardizacija trženjskega spleta je v teh primerih v rokah posrednikov. Slednje je v skladu z ugotovitvami Seiferta in Forda (1989: 53), ki sta za ameriške izvoznike navedla, da najpogosteje uporabljajo dva načina distribucije in sicer tuje distributerje in prodajne zastopnike. Oba načina onemogočata standardizacijo distribucije, ko je podjetje locirano v domači državi in se poslužuje tujih lokalnih trženjskih ekspertov. V tem primeru ni kontrole nad odločitvami standardizacije načinov distribucije v tujih državah, kar je tipično za slovenska podjetja, ki so šele vstopila na tuji trg in nimajo kontrole nad tujimi distribucijskimi kanali. Koh (1991: 46) je v svoji študiji ameriških izvoznikov ugotovil, da podjetja pridobijo, če standardizirajo neposredni izvoz končnim uporabnikom. Da bi slovenska podjetja imela koristi iz naslova standardizacije kratkih neposrednih poti, morajo internalizirati mednarodno poslovanje in tako povečati svojo prisotnost na tujih trgih.

3.2.2 Strategija komunikacij

Konkretna analiza faktorjev pokaže, da edina spremenljivka v okviru faktorja strategije komunikacij opisuje odločitve glede standardizacije komunikacijskih aktivnosti (IZVAJNUM). Anketiranci so lahko izbirali med petimi možnimi odgovori in sicer od centraliziranega odločanja do kupčeve kontrole nad aktivnostmi komuniciranja. 35,6% vprašanih managerjev je odgovorilo, da v njihovem podjetju prevladuje centralizirano odločanje, 18,1% se je izreklo za decentralizirano odločanje, medtem ko je 46,3% managerjev navedlo, da kupec kontrolira odločitve v zvezi s komunikacijskimi aktivnostmi.

Rezultati ankete kažejo, da velik delež slovenskih podjetij ne kontrolira odločitev o standardizaciji komuniciranja in drugih povezanih aktivnostih. Zaključek je podoben ugotovitvam o distribuciji iz prvega faktorja, ki navaja, da je izguba kontrole nad standardizacijo trženjske-

ga spleta povezana z nezadostno kontrolo distribucijskih kanalov. Managerske strategije in njihove aktivnosti glede distribucije in komuniciranja, kot sestavnima elementoma celotnega trženjskega spleta, so zelo povezane. Ti dve sestavini sta odločilnega pomena za standardizacijo trženjskega spleta. Slovenska podjetja, ki so šele vstopila na nove trge, še niso sposobna slediti strategiji standardizacije z agresivnostjo, kot bi si jo morda želeli. To je posledica pomanjkanja virov, na eni strani, kot nezadostne kontrole, ki je potrebna za izvajanje standardizacije, na drugi strani. Zaradi povedanega in zaradi majhnosti slovenskih podjetij v primerjavi s transnacionalnimi korporacijami, so takšni zaključki v skladu z ugotovitvami Katsikeasa in Morgana (1994: 17). Katsikeasa in Morgana sta namreč dokazala, da so večja podjetja, ki imajo na razpolago več finančnih virov, sposobnejša pri premagovanju težav pri standardizaciji komunikacijskih aktivnosti na izvoznih trgih. Nujno potrebno je, da slovenski managerji izkoristijo prednosti standardizacije komunikacij, ki ji je potrebno slediti v procesu internacionalizacije slovenskih podjetij.

Zaključki študije v zvezi s komuniciranjem so v splošnem konsistentni z empiričnimi rezultati drugih študij. Lastnosti standardizacije elementov trženjskega spleta, ki odstopajo od drugih študij, so: (a) število kupcev, (b) cenovna konkurenčnost, (c) osebna prodaja, (d) dolga neposredna distribucija in (e) odločitve v zvezi s kontrolo komunikacij. Navedeni podfaktorji standardizacije so se pokazali za značilne dejavnike poslovanja naših podjetij in jih je potrebno s strani slovenskih managerjev spremeniti, da bodo lahko podjetja realizirala maksimalne koristi globalne standardizacije.

4 Zaključek

Rezultati študije so do neke mere v skladu z empiričnimi rezultati drugih raziskav v svetu. Lastnosti standardizacije elementov trženjskega spleta, ki v okviru študije odstopajo od zaključkov drugih študij, so predvsem osebna prodaja, dolga neposredna distribucija in odločitve v zvezi s kontrolo komunikacij. Slovenski managerji morajo te elemente standardizacije prilagoditi potrebam izkoriščanja koristi globalne standardizacije. Ob upoštevanju ovir, kot je pomanjkanje virov in znanj v procesu internacionalizacije, je več kot jasno, da so elementi trženjskega spleta za posamezno državo specifični (Akaah in Riordan 1988: 41). Zaključki študije so tudi v tem, da kljub možnosti posploševanja opisanih faktorjev komunikacij in distribucije, ki vplivata na mednarodno standardizacijo, obstajajo številne spremenljivke, ki so specifične za posamezno državo in vplivajo na proces standardizacije.

V članku izpostavljam tudi v tem delu potrebo po raziskavah standardizacije trženja podjetij iz porajajočih gospodarstev. Potrebne so študije drugih notranjih dejavnikov in njihovega vpliva na standardizacijo. Rezultati teh študij lahko zagotovijo pridobitev novih znanj iz področja mednarodnega poslovanja in trženja, predvsem pa nova znanja o podjetjih in trgih iz porajajočih mednarodnih okolij.

Literatura in viri

- Akaah, I.P. & Riordan, E.A.. (1988). Applicability of Marketing Knowhow in the Third World, *International Marketing Review*, **5**(Spring): 41-55.
- Andersen, E. & Coughlan, A.T. (1987). International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, **51**(1): 71-82.
- Bello, D.C. & Verhage, B.J. (1989). Performing Export Tasks in Industrial Channels of Distribution, *European Journal of Marketing*, **23**(2): 69-78.
- Chan, T.S. (1992). Emerging Trends in Export Channel Strategy: An Investigation of Hong Kong and Singaporean Firms, *European Journal of Marketing*, **26**(3): 18-26.
- Chaney, H.L. & Jeanette, S.M. (2004). *Intercultural Business Communication*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Czinkota, R.M., Ronkainen, A.I. & Moffett, H.M. (2005). *International Business*, Thomson South-Western, Mason.
- Daniels, D.J., Radebaugh, H.L. & Sullivan, P.D. (2004). *International Business: Environments and Operations*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Griffin, W.R. & Pustay, W.M. (2005). *International Business: A Managerial Perspective*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Katsikeas, C.S. & Morgan, R.E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience, *European Journal of Marketing*, **28**(5): 17-35.
- Koh, A.C. (1991). Relationships among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance, *International Marketing Review*, **8**(3): 46-60.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, **83**(3): 92-102.
- Likert, R. (1932). The Method of Constructing an Attitude Scale, *Archives of Psychology*, **140**: 44-53.
- Ramaseshan, B. & Patton, M.A. (1994). Factors Influencing International Channel Choice of Small Business Exporters, *International Marketing Review*, **11**(4): 19-34.
- Seifert, B. & Ford, J. (1989). Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing and Promotion Policies?, *International Marketing Review*, **6**(6): 53-68.
- Wall, S. & Rees, B. (2004). *International Business*, Prentice Hall, Essex.
- Wild, J.J., Wild, L.K. & Han, C.Y.J. (2003). *International Business*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Rozana Šuštar je leta 1993 je diplomirala iz smeri denarništvo in finance. na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Leta 1993 je prejela štipendijo za mednarodne študente za akademske dosežke v okviru magistrskega študija v Trstu in Udinah in leta 1994 magistrirala iz mednarodnega poslovanja. Leta 2006 je magistrirala na Ekonomsko-poslovni Fakulteti Univerze v Mariboru iz poslovanja in organiziranja.

Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah

Anita Trnavčević¹, Roberto Biloslavo², Vinko Logaj³, Boris Snoj⁴, Borut Kodrič⁵

¹Fakulteta za management Koper; anita.trnavcevic@siol.net

²Fakulteta za management Koper; roberto.biloslavo@fm-kp.si

³Šola za ravnatelje; vinko.logaj@siol.net

⁴Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor; boris.snoj@uni-mb.si

⁵Fakulteta za management Koper; borut.kodric@fm-kp.si

Snovalci šolskih politik v svetu in tudi v Sloveniji so v zadnjih desetletjih razvijali strategije in orodja z namenom spodbuditi večjo odzivnost in proaktivnost šol v hitro spreminjajočih se in nestabilnih okoljih kot je v preteklosti obstajala. Eden od načinov spodbujanja je tudi vpeljevanje 'mehanizmov', ki šole spodbujajo k tržnemu obnašanju. Šole naj bi zato razvile tudi drugačno, marketinško, kulturo. Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali so šole razvile marketinško kulturo in kako lahko to kulturo ovrednotimo. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti marketinške kulture na splošno, drugič, preučiti kazalnike marketinške kulture in, tretjič, obravnavati izsledke kvantitativne študije, ki smo jo izvedli v obdobju od januarja do maja 2006.

Ključne besede: Izobraževanje, trženje, marketinška kultura, organizacijska kultura, meritve in vrednotenje, metodologija

1 Uvod

Trenutne globalne razprave in trendi na področju izobraževanja se gibljejo okrog mehanizmov za izboljšanje izobraževanja in njegovih izidov. Ko so razprave med politiki, strokovnjaki in raziskovalci začele odražati nekakšno nezadovoljstvo z izidi izobraževanja, je bil to zgolj poskus opredeliti 'ključno' točko problema. Mnogi raziskovalci in teoretiki so menili, da je potrebno šole spremeniti. Tako je Friedman (1962) o šolah razpravljal kot o neodzivnih birokratskih ustanovah. V ZDA sta Chubb in Moe (1990) dopolnila to idejo in usmerila pozornost k šolam¹ kot 'lenim monopolom', ki ne morejo izpolniti pričakovanj družbe ter se odzvati na potrebe gospodarskega razvoja in rastočih mednarodnih in globalnih trgov. Potrebe družbe so opredeljevali skozi potrebe gospodarstva in pridobivanje konkurenčnih prednosti na tržiščih. Zato so veliko pozornosti različni teoretiki namenili prav vprašanju, kakšno znanje naj posredujejo šole, da bodo učenci² po zaključku srednje šole zaposljiva in fleksibilna delovna sila, ki se bo dobro 'znašla' na dinamičnem trgu delovne sile. S prehodom iz industrijske v post-industrijsko ali informacijsko družbo je znanje postalo osrednja dobrina, s katero razvi-

te države pridobivajo konkurenčno prednost in dosegajo ekonomsko učinkovitost in uspešnost. Poudarek znanju kot viru konkurenčne prednosti je podal tudi Drucker (1993:7), ki trdi, da: «Edini vir trajnostne konkurenčne prednosti je znanje». Ob tem se lahko vprašamo, če je znanje edini vir konkurenčne prednosti in seveda, kaj pod izrazom 'znanje' razumemo. Naše izhodišče je, da je znanje pomemben, vendar ne edini vir konkurenčne prednosti. Ne glede na to, da so snovalci šolskih in drugih politik in mnogi teoretiki usmerjeni v razumevanje znanja kot vira konkurenčne prednosti, pa ima znanje tudi drugo vlogo, namreč razumemo ga lahko kot vir ohranjanja in razvijanja demokratične družbe, ki temelji na razvoju 'aktivnega državljana'.

V nacionalnih izobraževalnih sistemih predvsem v anglosaksonskem svetu so v zadnjih desetletjih razvijali strategije in orodja (npr. v šolo usmerjeno vodenje ali 'school-based management', porazdeljeno vodenje ipd.), s katerimi naj bi spodbudili odzivnost in proaktivnost šol v hitro spreminjajočih se in nestabilnih okoljih. Tako so bile objavljene številne razprave o uspešnosti in učinkovitosti šol, v katerih so ugotavljali kakšno vodenje je potrebno, da bodo šole odzivne ter kakšna kultura mora biti razvita

¹ Z izrazom 'šola' označujemo vrtce, osnovne in srednje šole.

² Z izrazom 'učenci' pa označujemo tako otroke v vrtcih, učence v osnovnih šolah in dijake v srednjih šolah povsod tam, kjer specifičnost oz. vrsta šole ni pomembna.

v šolah, da bodo le-te dosegale svoje cilje in hkrati izpolnjevale pričakovanja 'družbe'.

Tudi v slovenskih šolah so marketizacijski procesi³ kot so decentralizacija, deregulacija, financiranje kot glavarina in večja avtonomija šol (Koren, 2005) spodbudili šole, da so usmerile svoje delovanje v izboljšanje kakovosti dela. Ob dejstvu, da upada število rojstev, so bile šole 'prisiljene' iskati možnosti obstoja tudi tako, da so poskušale spremeniti svojo kulturo. Eden izmed možnih načinov spreminjanja kulture šol je razvoj in vzpostavitev t.i. marketinške kulture.

Če marketing na področju šolstva lahko razumemo kot celoto posebnih znanj, ki jih šole uporabljajo v menjalnih procesih na trgih in je za to že vzpostavljen pravni okvir, potem je za šolstvo značilno tudi to, da se marketing razvija tudi zaradi tega, ker šole delujejo na 'kvazi trgih', saj država ohranja nadzor nad šolami ter hkrati spodbuja tržno obnašanje, kar omogoča razvoj trženja v šolah. Trženje v izobraževanju obravnava strategije in tehnike trženja ter preučuje vedenje odjemalca z namenom spodbuditi izmenjavo (Devetak, 2001; Devetak in Vukovič, 2002). Koncept temelji na predpostavki, da šole delujejo na trgu – trgu storitev – ter da morajo zato pridobiti in privzeti tehnike in metode trženja, ki bodo učinkovite in uspešne. Pri tem pa ne gre zgolj za iskanje kratkoročnih rešitev, ampak predvsem za iskanje dolgoročnih rešitev v temeljni zasnovi šol, ki bi spodbujale tržno obnašanje zaposlenih. Takšna rešitev se ponuja v obliki marketinške kulture.

Vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je, ali so šole v Sloveniji razvile marketinško kulturo in kako lahko to kulturo ovrednotimo. Namen tega prispevka je, prvič, predstaviti značilnosti marketinške kulture na splošno, drugič, preučiti kazalnike in s tem povezan vprašalnik, namenjen merjenju marketinške kulture, ter, tretjič, obravnavati izsledke kvantitativne študije, ki smo jo izvedli v obdobju od januarja do maja 2006 na vzorcu šol (zajeli smo 1 osnovno šolo, 1 vrtec, 1 gimnazijo in 1 tehnično strokovno in poklicno šolo) z namenom preverjanja anketnega vprašalnika, ki smo ga razvili. Glede na to, da marketinško kulturo lahko razumemo kot vrsto organizacijske kulture v nadaljevanju razpravljamo o kulturi organizacij na splošno, nato o marketinški kulturi specifično, v zadnjem delu pa predstavimo rezultate raziskave ter podamo ugotovitve in zaključke.

2 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura kot zapleten pojav združuje različne dejavnike in dogodke, ki se pojavijo v teku zgodovine neke organizacije. Prvine organizacijske kulture se pogosto pojavijo v začetnih fazah organizacijskega življenja, zato se razmeroma pogosto dogaja, da se (določene) orga-

nizacijske vrednote, ki jih je vzpostavil ustanovitelj neke organizacije, obdržijo še dolgo po tem, ko je ustanovitelj že zapustil organizacijo, npr. tako imenovani stil vodenja »HP Way«, ki sta ga v podjetju Hewlett-Packard uveljavila oba ustanovitelja (Bill Hewlett in Dave Packard), po katerih je podjetje dobilo ime. Za ta stil vodenja je značilen velik poudarek na zadovoljstvu zaposlenih. Organizacijska kultura nastane in se razvije ne glede na zavestno pripravljenost posameznikov, da jo oblikujejo in nadzorujejo. Ko je organizacijska kultura razvita, zahteva znatne naložbe in pristno odločnost, da se jo spreminja, prvenstveno s strani vodstva.

Najosnovnejša opredelitev organizacijske kulture razume le-to kot kulturo, osnovano na sklopih pomenov, lastnih določeni skupini ljudi. Kulturo lahko opredelimo na osnovni ravni kot »način, na kakršnega se lotevamo stvari« (Deal in Kennedy, 1988: 4) ali »način, na kakršnega razumemo stvari« (Maull, Brown in Cliffe, 2001: 305). Najbolj splošno sprejeto opredelitev organizacijske kulture je razvil Edgar Schein (1992: 9): »Vzorec osnovnih domnev – ki jih iznajde, odkrije ali razvije skupina med učenjem obvladovanja lastnih problemov pri zunanem prilagajanju in notranjem povezovanju – ki se je obnesel dovolj dobro, da ga lahko smatramo kot tehtnega in veljavnega ter zato posredujemo novim članom kot pravičen način dožemanja, mišljenja in čutenja v zvezi s temi procesi.«

Organizacijsko kulturo lahko razumemo kot eno od organizacijskih prvin: kot nekaj, kar določena **organizacija ima**, in nekaj, kar se odraža v vedenjskih vzorcih, organizacijskih navadah, proizvodih, fizičnih značilnostih neke organizacije in drugih organizacijskih artefaktih, oziroma kot proces; ali kot nekaj, kar določena **organizacija je**. Prvo razumevanje pojmuje organizacijsko kulturo kot statično, drugo kot dinamično. Organizacijska kultura se kot proces razvija v interakcijah med posamezniki znotraj neke organizacije takrat, kadar je treba razrešiti določene probleme. Ker številni problemi, ki se pojavijo v življenju organizacije, posebno v prvem obdobju, zahtevajo rešitve, jih zaposleni skušajo rešiti na podlagi lastnih osebnih vrednot. Rešitve, ki so po določenem času še vedno uporabne, sprejme večina, te pa tako postanejo del skupnega znanja oziroma osnovnih domnev. V skladu z zgoraj navedenim lahko zatrdimo, da se organizacijska kultura razvija v procesu vzajemne interakcije med zainteresiranimi stranmi v neki organizaciji, v prvi vrsti zaposlenimi, da bi po določenem času postala jasno opredeljena organizacijska značilnost.

Za organizacijo pravimo, da ima močno kulturo, če se večina njenih zaposlenih močno zavzema za iste vrednote – temeljne vrednote organizacije. Uspešne organizacije zaradi tega namenjajo znatna sredstva in prizadevanja za vzpostavljanje, razvoj in ohranjanje močne kulture organizacije, npr. Wal-Mart, Southwest Airlines, Hewlett Pac-

³ Marketizacijo izobraževanja uporabljajo mnogi avtorji kot krovni koncept, v katerega so zajeti procesi deregulacije, decentralizacije itd. Nekateri jo uporabljajo tudi kot sinonim privatizaciji, mi pa ta dva koncepta ločujemo, saj je marketizacija značilnost javnega šolstva in ne vodi samoumevno v privatizacijo.

kard (Sadri in Lees, 2001). V tem pogledu šole niso nič drugačne, saj predstavljajo kulture s specifičnimi temeljnimi šolskimi vrednotami. Vendar pa so šole zaradi demografskih sprememb, decentralizacije, deregulacije in prenosa moči prisiljene spreminjati svojo kulturo in celotno delovanje. Da bi lahko preživele in/ali uspevale, morajo prevzeti nekatere temeljne vrednote, ki jih pripisujemo pojmu marketinške kulture.

3 Marketinška kultura

Po Webstrove (1995) je marketinška kultura tista sestavna celotne kulture neke organizacije, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki zaposlenim pomaga razumeti in »čutiti« tržno funkcijo ter jim s tem posreduje pravila vedenja znotraj organizacije. Kupci so glavnega pomena za marketinško kulturo neke organizacije.

Tržna usmerjenost kot osrednja prvina vodstvene filozofije, osnovane na konceptu trženja (Deshpande in Farley, 2004), in kot sestavni del marketinške kulture je bila predmet poglobljenih teoretičnih in empiričnih raziskav še posebej v zadnjih 15 letih (glej Atuahene-Gima et al., 1995; Baker in Sinkula, 2005; Deshpande et al., 1997; Han et al., 1998; Hurley et al., 1998; Jaworski in Kohli, 1993; Narver in Slater, 1990; Narver et al., 2004; Snoj et al., 2001). Večja učinkovitost in uspešnost pri odkrivanju in zadovoljevanju potreb odjemalcev (in drugih zainteresiranih skupin) v primerjavi s konkurenco je ključnega pomena za uresničevanje organizacijskih ciljev po načelih tržne usmerjenosti organizacije (Kotler, 2003; Devetak, 2001).

Marketinška kultura je eden temeljnih elementov politike organizacije, zaradi česar bi lahko služila kot svojevredna organizacijska kompetenca oziroma vir konkurenčne prednosti. Vendar pa to velja samo v primerih, kadar predstavlja redek vir med konkurenti in ima velik pomen za ciljne skupine neke organizacije (Snoj et al., 2004). Če je taka kultura na voljo vsem konkurentom in jo ti izvajajo na vseh ravneh kakovosti, potem ta ne more več služiti kot vir konkurenčne prednosti neke organizacije. V teh primerih je marketinška kultura nujen predpogoj za uspešno delovanje na trgu (Hunt in Morgan, 1995).

Značilno je, da številne organizacije delujejo samo-usmerjeno tudi takrat, kadar njihovo tržno okolje postane bolj konkurenčno in odprto za spremembe ter začne neusmiljeno izločati neprilagodljive, neučinkovite in manj sposobne udeležence (konkurente). Prehod organizacije na marketinško kulturo je navadno posledica bolečih izkušenj z izzivi konkurenčnega okolja. Takšna sprememba ne nastane čez noč. Ponavadi zahteva spremembo najvišjega vodstva, znatne naložbe v usposabljanje človeških virov, večjo motiviranost zaposlenih, močnejše istovetenje zaposlenih s spremenjenimi vrednotami oziroma načeli organizacijskega vedenja ter boljše prilagajanje zaposlenih novemu načinu mišljenja. Prav tako zahteva sinergijsko sodelovanje med poslovnimi funkcijami, in podobno. Vendar pa ima največji učinek na razvoj marketinške kulture neke organizacije prav filozofija njenih skupin vodil-

nih delavcev in še posebej filozofija njenega najvišjega vodstva, ki jo osvojijo tudi ostali zaposleni v organizaciji in je usmerjena v zadovoljevanje interesov ciljnih skupin.

Marketinška kultura v slovenskih šolah je prišla v središče razprav šele nedavno. Dokler so bile šole, t.j. mreža javnih šol, ki jo je odobrila država in so bile financirane na podlagi formule razred/enota, 'zaščitene' z državnimi predpisi, ni bilo nobene jasne zahteve po razvoju marketinške kulture, čeprav je sama narava šolanja vedno zahtevala komunikacijo med šolo in starši kot eno od ciljnih skupin. Zaradi demografskih sprememb, predvsem upada števila rojstev in zaradi sprememb pravnega okvira (kot je npr. sprememba v sestavi svetov šol, projekta MoFAS, ki pomeni drugačen način financiranja srednjih šol, kurikulumskih sprememb v smislu večje izbirnosti in z njo povezane različne ponudbe izbirnih vsebin) so šole postale izpostavljene konkurenci, meritvam kakovosti in ocenjevanju. Zmanjšanje števila populacije je prav tako pripomoglo k 'praznim šolam', medtem ko je privlačnost nekaterih poklicev in zaposlitvenih možnosti zmanjšala vpis v nekatere druge programe. Šole morajo postati bolj dovzetne za okolje in bolj osredotočene na odjemalce, kot so bile v preteklosti. Ena od možnosti za razvoj in ohranjanje dobrih, uspešnih in učinkovitih odnosov med šolami in njihovimi ciljnimi skupinami je povezana z nastajajočo marketinško kulturo.

Slovenski izobraževalni sistem se je na vseh nivojih šolanja že soočil z velikimi demografskimi spremembami in nekaterimi reformističnimi gibanji, ki so šole 'postavila' na trg. Vprašanje pa je ali so šole razvile marketinško kulturo?

Za namene naše študije smo zasnovali tiste kazalnike marketinške kulture, ki so pomembni za šole. Kazalnike smo razvrstili v dimenzije ter oblikovali in preizkusno izvedli vprašalnik, da bi z njim izmerili prisotnost/razvoj marketinške kulture v šolah. Osnovna predpostavka je bila, da so šole organizacije, ki morajo delovati v konkurenčnem okolju zaradi povečane deregulacije šol, decentralizacije, prenosa moči in demografskih sprememb. Če želijo šole preživeti in uspevati v konkurenčnem okolju, morajo razviti marketinško kulturo.

4 Metodologija raziskave

Websterjeva (1990) je razvila splošno sprejeti instrument za merjenje dimenzij marketinške kulture organizacij. Instrument obsega šest dimenzij: medosebne odnose, prodajne naloge, organizacijo, interno komunikacijo, kakovost storitev in inovativnost. Avtorica je pri tem obravnavala marketinško kulturo organizacij kot multidimenzionalni konstrukt (Webster, 1993). Kasneje so veljavnost instrumenta preverjali številni avtorji, ki pa njegovega bistva niso spreminjali (Appiah-Adu, Fyall in Singh, 2000; McNeil, 2001).

V okviru naše študije smo razvili vprašalnik (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006), ki se zaradi izobraževalnega okolja terminološko razhaja z Websterinim instrumentom, vendar pa obravnava dimenzije, po-

dobne tistim, ki jih obravnava vprašalnik Webstrove. Dimenzije smo poimenovali kakovost storitev, zadovoljstvo, interna komunikacija, inovativnost, medosebni odnosi, konkurenčnost in organizacija. Vprašalniku smo dodali tudi 'kontrolno' vprašanje. Upoštevali smo specifično naravo izobraževanja in šolanja (dolgoročno razmerje med primarnimi ciljnim skupinami, starši in učenci ter šolo, vlogo učencev kot primarnih porabnikov in podobno). Upoštevali smo tudi kulturna in kontekstualna vprašanja, saj izobraževalni sistemi kljub globalizaciji in internacionalizaciji ostajajo v državni pristojnosti. Prav tako smo skrbno izbrali terminologijo, saj smo v eni naših prejšnjih študij odkrili, da učitelji ne poznajo marketinške terminologije (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006).

4.1 Vzorec

V raziskavi so sodelovali 4 vzgojno-izobraževalni zavodi, naključno izbrani na podlagi njihovih profilov, in sicer: 1

vrtec, 1 osnovna šola, 1 gimnazija in 1 tehnično strokovna in poklicna šola. V vsakem izmed njih smo v anketo vključili celotno pedagoško osebje. Anketni vprašalnik smo osebno razdelili 100 anketirancem/učiteljem in ravnateljem, zaposlenim v izbranih šolah. Stopnja odgovora enot je znašala 100 %, pri čemer je manjkalo nekaj odgovorov na specifična vprašanja. Na primer, na zadnje vprašanje vprašalnika ni odgovorilo 9 posameznikov.

V študijo je bilo vključenih 24 % moških in 76 % žensk. To smo pričakovali, saj je za področje izobraževanja značilna neenaka zastopanost spolov. 24 % anketirancev je zaposlenih v vrtcu, 29 % v tehnični strokovni in poklicni šoli, 30 % v osnovni šoli in 17 % v gimnaziji. Njihova povprečna doba delovnih izkušenj v izobraževalnih ustanovah je 17 let.

4.2 Anketni vprašalnik

Vprašalnik je obsegal 60 vprašanj, razvrščenih v 7 dimenzij, ki so na pet-stopenjski Likertovi lestvici merila stop-

Tabela 1: Opis dimenzij marketinške kulture⁴

Dimenzije marketinške kulture	Opis
Kakovost storitev (KA)	Ta dimenzija se osredotoča na kakovost dela, predanost kakovosti, npr. 'opredeljeno je izjemno kakovostno delo' in 'šolsko vodstvo je predano zagotavljanju kakovosti'.
Zadovoljstvo (ZA)	Ta dimenzija se osredotoča na meritve zadovoljstva, na filozofijo, usmerjeno k porabniku, npr. 'zaposleni se osredotočajo na potrebe in pričakovanja učencev, staršev ter drugih šolskih porabnikov in zainteresiranih strani'.
Medosebni odnosi (MO)	Ta dimenzija se osredotoča na motivacijo osebja, politiko zaposlovanja itd.
Konkurenčnost (KO)	Ta dimenzija se osredotoča na predanost spremljanju in poznavanju področne konkurence.
Organiziranost (ORG)	Ta dimenzija se osredotoča na 'delo, organizirano na način, ki najbolje služi potrebam porabnikov', 'kakovost načrtovanja in organizacije dela' itd.
Interna komunikacija (IK)	Ta dimenzija se osredotoča na upoštevanje občutij in odnosa porabnikov, npr. politika 'odprtih vrat', svobodno in prosto izražanje odnosa in mnenj.
Inovativnost (IN)	Ta dimenzija se osredotoča na pobude učiteljev in drugih zaposlenih za razvoj projektov ter doveznost in odprtost za spremembe.
'Kontrolno' vprašanje	'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe: EU, Republike Slovenije, lokalnih skupnosti, občine, učencev, staršev, področnih delodajalcev, zaposlenih, drugo.

⁴ Dimenzije marketinške kulture so podrobno predstavljene v delu Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo (Logaj, Trnavčević, Snoj, Biloslavo in Kamšek, 2006).

njo prepričanja anketirancev glede prisotnosti posamezne dimenzije marketinške kulture v njihovi šoli. Dimenzije so bile naslednje: kakovost storitev, zadovoljstvo, medosebni odnosi, konkurenčnost, organiziranost, interna komunikacija in inovativnost. Na koncu vprašalnika smo dodali še kontrolno vprašanje. Anketiranci so morali izbrati eno od navedenih možnosti. Tabela 1 vsebuje opis omenjenih dimenzij, kakor so bile uporabljene v vprašalniku.

Za trditve v sklopu vsake dimenzije marketinške kulture smo izračunali tudi kazalec zanesljivosti Cronbach alfa (Cronbach, 1951), ki je v vseh primerih znašal 0,7 ali več. Navedeno vrednost namreč Nunnally in Bernstein (1994) navajata kot priporočeno vrednost značilnosti rezultatov.

Vprašalnik smo kasneje preučili na podlagi razprave z anketiranci, ki je sledila izpolnjevanju vprašalnika ter na podlagi komentarjev, ki so jih anketiranci na našo željo zapisali na hrbtno stran vprašalnika. Dopolnjeno različico anketnega vprašalnika bomo uporabili v nadaljnjih raziskavah o marketinški kulturi vrtec, osnovnih in srednjih šol ter priredili vprašalnik tudi za podjetja.

4.3 Analiza in interpretacija

Rezultati ankete so sledeči:

1. Moški in ženske se ne razlikujejo glede na dožemanje marketinške kulture v njihovih šolah.
2. Marketinška kultura je najbolj prisotna/razvita v vrtcu, najnižja povprečna stopnja strinjanja pa je bila ugotovljena na tehnični strokovni in poklicni šoli, kakor prikazuje tabela 2. Na podlagi tabele 3, ki potrjuje statistično značilnost omenjenih razlik, lahko zaključimo, da imata vrtec in gimnazija bolj razvito marketinško kulturo (sta bolj tržno usmerjena) kot tehnična strokovna in poklicna ter osnovna šola. Rezultat lahko interpretiramo v luči konkurenčnosti in vpisnih politik, ki so ti dve vrsti šol prisilile k razvoju lastnosti, vrednot in vedenja, značilnih za marketinško kulturo. Za tehnično poklicno šolo je bilo pričakovati, da bo preoblikovala svojo kulturo in vedenje v smeri marketinške kulture zaradi upada vpisa v ta tip šol, vendar pa rezultat ustreza nekakšni 'križi', v kateri so se znašle tehnične strokovne in poklicne šole na splošno in na katero so se le redke odzvale z večjimi spremembami.

Tabela 2: Povprečni rezultati glede na tip šole in dimenzijo marketinške kulture

	KA	ZA	MO	KO	ORG	IK	IN	Skupaj
Osnovna šola	3,84	3,77	3,70	3,78	4,16	3,85	3,63	3,82
Gimnazija	3,83	3,65	4,01	3,95	3,87	4,05	4,13	3,93
Tehnična strokovna in poklicna šola	3,35	3,34	3,40	3,38	3,67	3,37	3,34	3,41
Vrtec	4,30	4,09	4,29	4,27	4,44	4,38	4,30	4,29

Tabela 3: Analiza variance

	Welch statistika ^a	St.prost.1	St.prost.2
KA	12,921	3	49,618
ZA	8,406	3	49,794
MO	11,515	3	49,052
KO	10,086	3	51,196
OR	11,611	3	48,313
IK	12,361	3	51,454
IN	14,870	3	50,419

^a. Welch statistika se asimptotično približuje F-porazdelitvi

3. Povprečje po šolah za **vse dimenzije** marketinške kulture je presegalo 3, v vrtcu pa je povprečje preseglo 4. Kljub temu pa so bile povprečne stopnje strinjanja pri nekaj trditvah nižje od 3. Najnižje stopnje strinjanja so bile ocenjene pri trditvah KA3 (*V šoli načrtno merimo in nadziramo kakovost dela zaposlenih* - 2,96), ZA9 (*V šoli načrtno spremljamo aktivnosti konkurenčnih šol* - 2,86), ZA10 (*Po zaključku šolanja na naši šoli spremljamo nadaljnjo pot učencev* - 2,75) in KO3 (*Vodstvo šole spodbuja kreativne pristope pri*

delu - 2,69). Navedeni rezultati torej kažejo, da bi v izbranem vzorcu kazalo načrtno pristopiti k spremljanju kakovosti dela zaposlenih, k spremljanju sprememb v ponudbi storitev ter nadaljnje poti učencev. To so namreč indikatorji učinkovitosti in uspešnosti delovanja šol na splošno in torej veljajo tudi za šole, vključene v vzorec.

4. Specifično so vprašanja za vrtec, tehnično strokovno in poklicno ter osnovno šolo, ki so se nanašala na organizacijo, ter vprašanja za gimnazijo, ki so se nanaša-

la na inovativnost, dosegla najvišje povprečje. Razlike niso velike, kljub temu pa si nekatere med njimi zaslužijo obravnavo, saj odražajo pretekle trende, ki zadevajo demografske spremembe⁵, ter nekatere druge faktorje, ki so vplivali na večjo odzivnost šol na spreminjajoča se pričakovanja in potrebe okolja, kot so na primer spodbude k razvoju partnerskih povezav med šolami (grozdi srednjih šol), partnerskih povezav med šolami in drugimi organizacijami v okolju, povezovanje v skupne projekte (npr. projekti evropskih socialnih skladov) in podobno. Dimenzijo organiziranosti lahko smatramo kot predpogoj za zagotavljanje kakovostnega izobraževanja, a tudi kot rezultat številnih usposabljanj, ki so bila na voljo šolam v zadnjem desetletju. Če lahko dimenzijo kakovosti razumemo kot sestavni del trenutne 'retorike' v izobraževanju ter večjega osredotočanja šolske politike na zagotavljanje kakovosti, potem lahko zadovoljstvo in konkurenčnost razložimo z okvirom politike in poudarjeno 'politiko izbire' vpisa skupaj z glavnim demografskim trendom (skoraj 30 % upad rodnosti v zadnjih 15-20 letih). Na primer, vrtci so bili prve izobraževalne organizacije, ki so se morale spopasti z nezapolnjenimi zmogljivostmi, zmanjševanjem števila zaposlenih, nekateri pa tudi z zaprtjem enot. Zato so začeli oblikovati svojo 'ponudbo' bolj premišljeno kot v preteklosti. Začeli so opravljati raziskave potreb staršev in skušali zadovoljiti potrebe v največji možni meri. Skupaj s temi spremembami so začeli poudarjati tudi organizacijsko kulturo in potrebo po 'zadovoljnih vzgojiteljih', ki lahko zadovoljijo potrebe otrok in staršev bolje kot njihova konkurenca.

Gimnazije v mestnih in predmestnih območjih so se znašle v tekmovalnem okolju. Zaradi vpisnih pravil ter povečanega interesa učencev za tovrstne šole (v gimnazije je vpisanih med 40 % in 60 % učencev, odvisno pač od območja) obstaja med temi šolami konkurenca tudi v smi-

slu 'pobiranja smetane' (fenomen 'cream skimminga'). Gimnazije so začele uvajati številne obšolske dejavnosti in projekte, da bi se lahko odzvale na visoka pričakovanja staršev in učencev. Šola, vključena v študijo, je imela najvišje povprečje v dimenziji inovativnosti, kar je povezano tudi z 'odprtostjo za spremembe'.

Rezultati kažejo, da je spreminjajoče se in zahtevno okolje, ki je 'prisililo' šole, da so postale bolj odzivne in proaktivne, da bi lahko preživele in uspevale, vplivalo na nekatere spremembe v kulturah šol. Rezultati naše anketne kažejo, da je marketinška kultura najbolj razvita/prisotna v vrtcu in gimnaziji, čeprav tudi rezultati v osnovni šoli ter tehnični strokovni in poklicni šoli niso bili nizki.

5. Zadnje vprašanje v vprašalniku je bilo 'kontrolno' vprašanje: anketiranci so morali izbrati samo eno od naslednjih možnosti:

Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe: EU, Republike Slovenije, lokalne skupnosti, občine, učencev, staršev, potencialnih področnih delodajalcev, zaposlenih, drugo. Kakor je prikazano v tabeli 4, je 64 (70,3 %) anketirancev izbralo učence, 10 anketirancev (11 %) pa starše.

Večina anketirancev, ki so izbrali starše, prihaja iz vrtca in osnovne šole, kar prikazuje tabela 5. Osredotočanje na učence/starše⁶ kot na eno najpomembnejših skupin šolskih porabnikov priča, da so šole 'uglašene' z marketinško kulturo v smislu tega, kar lahko pojmuje kot 'primarne', 'središčne' ciljne skupine v izobraževanju. Pri tem seveda ne moremo zanemariti zaposlenih, predvsem z vidika internega marketinga in z njim povezane kakovosti storitev. Vendar pa želimo izpostaviti predvsem ta pomemben premik od 'usmerjenosti znotraj' v 'usmerjenost v primarnega odjemalca storitev šole, to je učenca. Šole kot profesionalne organizacije so bile tradicionalne usmerjene vase, v stroko in v 'pravilnost strokovnih rešitev', re-

Tabela 4: Struktura odgovorov na izjavo 'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe'

		Pogostnost	%
Veljavno	R Slovenija	5	5,5
	lokalna skupnost	1	1,1
	občina	5	5,5
	učenci	64	70,3
	starši	10	11,0
	območni delodajalci	3	3,3
	zaposleni	1	1,1
	drugo	2	2,2
	Skupaj	91	100,0
Brez odgovora		9	
Skupaj		100	

⁵Praksa namreč kaže, da so demografske spremembe na nek način 'presenetile' šole. Posebej velja poudariti, da vse šole niso bile enako močno izpostavljene temu dejavniku.

⁶V ospredju so učenci, vendar je vloga učencev kot odjemalcev storitev v različnih starostnih obdobjih različna. Zgolj za ilustracijo naj pojasnimo, da pri npr. dvoletnem otroku 'zastopajo' njegove/njene potrebe starši.

Tabela 5: Struktura odgovorov na izjavo 'Šola obstaja z namenom zadovoljiti potrebe' glede na različne tipe šol

	Republika Slovenija	Lokalna skupnost	Občina	Učenci	Starši	Področni delodajalci	Zaposleni	Drugo	Skupaj
Osnovna šola	2	0	1	18	7	0	0	1	29
Gimnazija	1	1	1	14	1	1	0	0	19
Tehnična poklicna šola	1	0	3	16	0	2	1	0	23
Vrtec	1	0	0	16	2	0	0	1	20
Skupaj	5	1	5	64	10	3	1	2	91

zultati pa kažejo, da se usmerjajo 'navzven' v smislu odzivanja na potrebe učencev.

5 Ugotovitve

V tem prispevku smo obravnavali organizacijsko in marketinško kulturo ter v teoretičnem delu prikazali razloge za razvoj marketinške kulture v šolah. Naše kazalnike in vprašanja v vprašalniku smo utemeljili na teoretičnih predpostavkah glede dimenzij marketinške kulture ter na Websterjevih (1993) opredelitvah dimenzij marketinške kulture v storitveni panogi. Anketa, ki smo je izvedli v okviru kvantitativne študije primera, je pokazala naslednje:

Analiza odgovorov na anketni vprašalnik, s katero smo preskusili dimenzije marketinške kulture, je pokazala, da marketinška kultura ni enako prisotna v šolah, vključenih v študijo.

Vrtec in gimnazija sta dosegla najvišje povprečje pri vseh vprašanih vprašalnika, kar napeljuje na sklep, da sta razvila marketinško kulturo bolje kot osnovna šola in tehnična poklicna šola. Ugotovitve smo razložili s kontekstualnimi spremembami ter prišli do zaključka, da morajo tehnične poklicne šole pospešiti razvoj marketinške kulture zaradi kontekstualnih sprememb.

V naslednji fazi naše raziskave bomo podrobno preučili vrtece, osnovne in srednje šole (gimnazije in tehnične strokovne ter poklicne šole) ter primerjali rezultate glede na tip šole.

6 Zaključek

Ugotovitve pričujoče raziskave so bile namenjene tudi generiranju hipotez za nadaljnje raziskovanje tega pojava na področju šolstva. Zato smo za nadaljnje raziskave prisotnosti/razvitosti marketinške kulture v srednjih šolah razvili naslednje delovne hipoteze:

Razvitost marketinške kulture je med posameznimi vrstami srednjih šol različna, pri čimer je najnižjo razvitost možno pričakovati pri gimnazijah.

Hipoteza je bila izoblikovana na podlagi "tržnega" položaja, v katerem se posamezne vrste srednjih šol nahajajo. Gimnazije se zaenkrat ne soočajo z upadom vpisa, nasprotno, veliko jih celo omejuje vpis zaradi prevelikega zanimanja. To jih na nek način postavlja v privilegiran, morda celo monopolni položaj v primerjavi s srednjimi

tehničnimi strokovnimi oziroma poklicnimi šolami. Zaradi tega bi lahko v gimnazijah pričakovali vase naravnano obnašanje zaposlenih oziroma posledično nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

Razvitost marketinške kulture se razlikuje glede na to ali šola deluje v okviru centra oziroma samostojno.

Šole, ki delujejo v okviru centra so izpostavljene manjšim pritiskom, saj lahko pričakujemo, da obstaja notranja fleksibilnost (torej znotraj centra), zaradi česar je pri njih pričakovati nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

Razvitost marketinške kulture se razlikuje glede na to ali šola omejuje oziroma ne omejuje vpisa.

Šole z omejenim vpisom se še ne soočajo s problemom premajhnega števila vpisanih učencev. Zaradi manjšega pritiska s strani trga je pri njih pričakovati manjšo motiviranost za vpeljevanje spremembe v miselni naravnosti in načinu razmišljanja ter delovanja oziroma posledično nižjo razvitost dimenzij marketinške kulture.

Razvitost marketinške kulture se razlikuje med posameznimi skupinami zaposlenih.

Skupine zaposlenih tvorijo ravnatelji, pedagoški in strokovni delavci. Ravnatelji in strokovni delavci (ker se ukvarjajo z vpisom ipd.) so seznanjeni s problematiko trga, povpraševanja po programih, šolah in zato pričakujemo, da imajo drugačen pogled na šolo kot učitelji.

Rezultati nadaljnjih raziskav bodo omogočali tudi snovanje priporočil in strategij za šole v smislu razvijanja marketinške kulture ter s tem pridobivanja konkurenčne prednosti.

7 Viri

- Appiah-Adu, K., Fyall, A. & Singh, S. (2000). Marketing culture and customer retention in the tourism industry, *The Service Industries Journal*. <http://www.proquest.umi.com> (18. 10. 2001).
- Atuahene-Gima, K. 1995. An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. *Journal of Product Innovation Management*, **12** (September): 275–293.
- Baker, W. E. & J. M. Sinkula. 2005. Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, **22**: 483–502.
- Chubb, J.E. & Moe, T. M. (1990). *Politics, markets and America's schools*, The Brookings Institution, Washington.

- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika* **16**: 297-334.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate cultures*, Penguin, London.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis, *Journal of Marketing*, **57**(1): 23-37.
- Deshpande, R., J., U. Farley & F. E. Webster Jr. 1997. *Factors affecting organizational performance; a five-country comparison*. Working paper 97-108. Cambridge MA: Marketing Science Institute.
- Deshpande, R. & Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, **21**: 3-22.
- Devetak, G. (2001). *Evropski marketing storitev*, Moderna organizacija, Kranj.
- Devetak, G. & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Moderna organizacija, Kranj.
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*, Harper-Business, New York.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Han, J. K., K. Namwoon & R. K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing* **62**: 30-45.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, **59** (Apr): 1-15.
- Hurley, R. F., G. Hult & M. Thomas. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, **62** (July): 42-54.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, **57** (3): 53-70.
- Koren, A. (2005). Centralizacija in avtonomija: študija vidljivosti v slovenskem šolskem sistemu, *Šolsko polje*, **16** (5/6): 141-159.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, 11th ed.: Prentice Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- Logaj, V., Trnavčević, A. & Snoj, B., Biloslavo, R. & Kamšek, M. (2006). *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*, Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Logaj, V. & Trnavčević, A. (2006). Internal marketing and schools: The Slovenian case study, *Managing Global Transitions: International Research Journal*, **4**(1): 79 – 96.
- Maull, R., Brown, P. & Cliffe, R. (2001). Organizational culture and quality improvement, *International Journal of Operations and Production Management*, **21**(3): 302-327.
- Narver, J.C., S. F. Slater & D. L. MacLachlan. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, **21** (5): 334-347.
- Narver, J. C. & S. F. Slater. 1990. The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, **54** (5): 20-35.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H., 1994. *Psychometric Theory* 3rd Edition. McGraw-Hill, New York.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, **20**(10): 853-859.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco.
- McNeil, M. (2001). The reliability of Webster's marketing culture instrument: Some Western Australian findings, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, **13** (4): 66-78.
- Snoj, B., V. Gabrijan, D. Mumel & M. Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B., Gabrijan, V., Mumel & D. Pisnik – Korda, A. & Petejan, A. (2004). *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Webster, C. (1990). Toward the measurement of the marketing culture of a service firm, *Journal of Business Research*, **21**(4): 345-362.
- Webster, C. (1993). Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm, *Journal of Business Research*, **26** (2): 111-132.
- Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, **9** (2): 6-21.

Anita Trnavčević je docentka za področje managementa v izobraževanju na Fakulteti za management Koper, UP in predavateljica v Šoli za ravnatelje. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v področje analize politik, marketinga v izobraževanju ter kvalitativne metodologije.

Roberto Biloslavo je docent za področje managementa na UP, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje strateškega managementa, managementa znanja in managementa ekspertnih organizacij.

Vinko Logaj je predavatelj v Šoli za ravnatelje in član raziskovalne skupine v Inštitutu za vodenje v vzgoji in izobraževanju pri Šoli za ravnatelje. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje marketinške kulture in internega marketinga v izobraževanju ter v področje analize šolskih politik.

Boris Snoj je redni profesor za področje marketinga na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi gostujoč predavatelj pri različnih predmetih s področja marketinga na Fakulteti za uslužni biznis v Novem Sadu v Srbiji. Njegovo raziskovalno delo se osredotoča na področje storitev, internega marketinga, zaznane vrednosti, zaznane kakovosti, tržne naravnosti, zadovoljstva odjemalcev in povezav med marketinškimi resursi ter uspešnostjo podjetij.

Borut Kodrič je asistent za področje kvantitativne metodologije na Fakulteti za management Koper, UP. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje analize metodologij uradne statistike ter kvantitativne metodologije.

Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami

Darko Kovač¹, Andrej Bertonec²

¹CO&DA d.o.o., Partizanska 22b, 4260 Bled, Slovenija; darko.kovac@s5.net

²Carynthia Group d.o.o., Lobodova 17, 1236 Trzin, Slovenija; andrej.bertonec@carynthia-group.si

V sodobno menedžersko prakso vse bolj prodira zavedanje pomena »mehkega« dejavnika uspeha, kot je človeški kapital v vsej svoji raznovrstnosti in enkratnosti. Predvsem države v tranziciji morajo vzpodbujati podjetništvo, ki ga imajo premalo. Iz tega izhaja velik izziv, kako mehke dejavnike uspeha meriti in ugotavljati njihov vpliv na rezultat podjetij. V razpravi smo predstavili možen pristop in sicer z modelom za merjenje podjetniškega potenciala, ki razgrajuje menedžerski kapital kot del človeškega kapitala na individualnem nivoju v tri sklope menedžerskih kompetenc (kognitivne, konativne in vedenjsko-čustvene). Kognitivne in vedenjsko-čustvene kompetence se lahko spreminjajo in priučijo, konativne pa so v svojem bistvu prirojene. Z našim modelom merjenja menedžerskih kompetenc ugotavljamo podjetniški potencial menedžerjev, ki ga na koncu preverimo skozi več spremenljivk rezultata podjetja (učinek na zaposlene, uspeh iz poslovanja, zadovoljstvo kupcev, finančni učinki in učinki na vrednost podjetja).

Ključne besede: model merjenja podjetniškega potenciala, menedžerski kapital, podjetništvo, menedžerske kompetence, poslovni rezultat

1 Uvod

Podjetja¹ v tranzicijskih ekonomijah se spopadajo z različnimi izzivi. Stare paradigme in vzorci obnašanj, ki so bili učinkoviti v preteklem sistemu, so vedno manj ustrezne. Več podjetniške naravnosti se pričakuje na vseh nivojih, posebno pa še na menedžerskem nivoju. Od menedžerjev se zahteva kreativnost, razvojna naravnost, inovativnost, sposobnost ustvarjanja, zaznavanja in izkoriščanja ustreznih tržnih priložnosti. To pa so lastnosti, ki niso bile vedno zaželeni v prejšnjem sistemu. Kotter in Hasket (1992: 142) sta zaznala izzive, ki jih podobni prehodi prinašajo, ko trdita, da »organizacije, ki so bile v preteklosti uspešne lahko vztrajajo pri njihovih vrednotah, tudi če te vrednote zavirajo organizacijo k prilagajanju novemu poslovnemu okolju«. Obenem pa miselnost, ki po mnenju Bunca (1992: 60) izhaja iz industrijske dobe, v kateri »je večina zaposlenih izvajala fizično, nekreativno ali polkreativno delo, blago, ki se ga lahko prosto kupi in proda na trgu za ceno mezde ali plače«², še vedno ostaja močno ukoreninjena v sodobni podjetniški praksi in vpliva na način ustvarjanja dodane vrednosti. Zato se upravičeno postavlja vprašanje, ali imajo sedanji slovenski me-

nedžerji dovolj podjetniških lastnosti in kako lahko izmerimo te lastnosti ter njihov vpliv na rezultat podjetja.

V sodobni menedžerski praksi pogled, da je za ustvarjanje konkurenčne prednosti potrebno uravnotežiti vpliv kapitala (ekonomskega in tistega v oprijemljivih oblikah) in vpliv človeškega faktorja (kot nosilca kreativnosti v vsej enkratnosti in neponovljivosti), ni več tuj. V današnji inovativni tehnološko visoko razviti družbi znanja, imajo neopredmetena sredstva večji pomen za vrednost podjetja kot opredmetena sredstva, človeški kapital pa postaja bolj pomemben kot ekonomski kapital (Bertonec, 2006a). V praksi predstavljajo vedno večji izziv metode in orodja za merjenje človeškega prispevka. Posebej izpostavljen pri tem je učinek menedžerjev in njihova podjetnost, ter vprašanje, kako menedžerji vplivajo na rezultat podjetij in ustvarjanje dodane vrednosti.

Avtorji kot Hope in Hope (1996), Bontis (1998), Fitzenz (2000), Pfau in Kay (2002) so sprejeli izziv in so začeli raziskovati gospodarsko vrednost, ki jo zaposleni prispevajo v organizacijah, kjer delajo. »V bistvu so vsa merila prispevka ljudi merila vrednosti človeka kot ekonomske enote in kot duhovnega bitja« (Fitzenz, 2000: 4).

V praksi pa finančno sledenje tega prispevka ne presegata tayloransko-fordističnega industrijskega pristopa, ki

¹ Pod pojmom »podjetje« v tej razpravi mislimo na vse oblike organizacij, ki so v pridobitniški sferi

² Vsi prevodi so avtorjevi

ne zagotavlja prave slike vplivov na ustvarjanje dodane vrednosti oziroma ustreznega rezultata. »Lahko bi verjeli, da bo sprememba načina, kako se zasledujejo in predstavi številke povratno imelo radikalen vpliv na vedenje menedžerjev in njihovo odločanje« (Hope in Hope, 1996: 2).

Povpraševanje po novem tipu menedžerja v našem okolju pa ne ustvarja le tranzicija, ampak tudi neustavljiv razvoj novih tehnologij. Neoprijemljivih postavk kot so talenti, strokovno znanje, želeni vzorci obnašanj, odnosi, ne moremo jasno izmeriti (številčno opredeliti), pa vendar predstavljajo zmagovalni faktor v inovativnem gospodarstvu. Zato je potrebna korenita sprememba miselnosti ekonomske stroke, kot tudi sprejemanje dejstva, da se vse ne da natančno izmeriti in kvantificirati. Razviti bomo morali nove poslovne modele in popolnoma nove finančne kazalce za merjenje učinkovitosti ljudi (človeškega kapitala). Še posebej to velja za učinkovitost menedžerjev (menedžerski kapital). V tržni borbi za obvladovanje in kontrolo korporacij poteka »tekmovanje med menedžerskimi ekipami« in stalen boj za pravico upravljanja sredstev podjetij (Jensen in Ruback, 1983).

Uspešnost menedžerskega kapitala, je v bistvu prepletena v uspešnost vseh delov podjetja in se kaže skozi finančne kazalce. Potencial za ustvarjanje dodane vrednosti je skrit v vsakem, še posebno pa v slabo vodenih podjetjih. Da bi jo lahko odgrnili, moramo nastaviti kompetentne menedžerje, ki jih bodo vodili v smeri izkoristka vseh potencialov (Bertoncel, 2006b). Izhajamo iz tega, da menedžerske odločitve z načinom, kako vodijo organizacijo, odločilno vplivajo na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja.

2 Opredelitev pojmov podjetnik in podjetništvo

Da bi ugotovili podjetniški potencial managerjev moramo najprej razgrniti nekaj meglic v zvezi z definicijo podjetništva. Pojem »podjetnik« in »podjetništvo« se dostikrat mešata. Nekatere kategorizacije (Bings in Vale, 1990) so podjetnike opredeljevale kot razred, ki vodi gospodarsko igro, kot kapitaliste, kot menedžerje, kot lastnike, kot razsodnike, inovatorje, kot nosilce negotovosti. Po Boltonu in Thompsonu (2003) je domneva, da je »majhno podjetje« sinonim za »podjetništvo«, zmotna. V študijah podjetništva v nekaj zadnjih letih je opazen trend oddaljevanja od enačenja podjetništva z »majhnim podjetjem« *per se* proti širšemu konceptu podjetništva (Cornwall in Perlman, 1990; Chell, 2001). Kakorkoli že, po Siropolisu (1990) sta »podjetništvo« in »podjetnik« dva pogleda, ki ju ne kaže polarizirati.

Obstaja mnogo socio ekonomskih vplivov na podjetniško prakso: izobrazbeni (Morrison, 2002), kot posledica zgodovine in rezultanta značilnosti dežele (Hagget, 1983), nacionalna kultura (Heelas in Morris, 1992), ideološke, ki se kažejo v vzorcih mišljenja (Burrows, 1991), prevladujoči kulturni vzorci obnašanj, vrednote, prepričanja populacije (Gilder, 1971).

Vzpodbujanje podjetništva je v veliki meri tudi odvisno od nacionalne kulture in vzorcev obnašanja, ki so v nekem časovnem izseku razvoja družbe prevladujoči. Po Hebringu e tal. (1994) je kultura primarna determinanta podjetništva in inovativnosti. Hofstede (1980) trdi, da je nacionalna kultura kolektivno umsko programiranje ljudi določene nacije. Kot rezultat njegove raziskave kultur 40 držav je definiral štiri dimenzije, po katerih se nacionalne kulture razlikujejo: spoštljiv odnos do avtoritet, izogibanje negotovosti, individualizem in moškost. Hofstede (1980) trdi, da imajo države z večjim rezultatom individualizma in nižjim rezultatom spoštljivega odnosa do avtoritet pogosto višjo gospodarsko rast in so bolj inovativne. Po drugi strani imajo pa države z visoko stopnjo spoštljivosti do avtoritet pogosto centralizirano hierarhično strukturo, ki preprečuje inovativnost, za razliko od tistih z nizko stopnjo spoštljivosti do avtoritet, ki vzpodbujajo inovativnost. Obenem Hofstede ugotavlja, da so ljudje v državah z nizkim indeksom izogibanja negotovosti bolj pripravljeni tvegati in se manj upirajo spremembam. Države z nizkim indeksom izogibanja tveganjem in nizko stopnjo spoštljivosti do avtoritet pa so bolj pripravljene podpirati podjetništvo in inovativnost (ibid).

V literaturi je zaznavno razlikovanje med podjetnikom in lastnikom podjetja (Schumpeter, 1961; Carland et al., 1984). Podjetništvo je proces kreacije nekaj drugačnega – »nove ekonomske vrednosti v obliki novega izdelka ali storitve, ki se pomembno razlikujeta od izdelkov in storitev, ki so že na trgu« (Curran in Stanworth, 1989, p. 12).

Navedene raziskave razumemo bolj iz vidika agregatnega nivoja, pomanjkljivo pa so raziskani učinki na individualnem nivoju. Izzivi v zvezi s podjetništvom se še poglobljajo z dilemo o tem, katere podjetniške lastnosti se da priučiti, katere so pa prirojene. Nekateri avtorji (Saeed, 1996; Shepherd in Douglas, 1996; Jack in Anderson, 1998) trdijo, da se podjetniško znanje da naučiti, medtem, ko se umetnost podjetništva ne da. Porter (2004) izhaja iz predpostavke, da tradicionalne poslovne šole pretirano poudarjajo kvantitativne in korporativne tehnike na račun bolj kreativnih veščin; medtem ko podjetniško izobraževanje bolj poudarja domišljijo, kreativnost in tveganja. Nekateri avtorji (Glas, 2000) trdijo, da so nekatere podjetniške lastnosti prirojene (energija, inteligenca); nekatere kot zdravje, čustvena stabilnost, sposobnost inspiriranja, inovativnost, kreativnost in osebne vrednote, pa se lahko delno razvija (Dimovski in Žnidaršič, 2004). Za razjasnitev dileme bomo uporabili kategorizacijo Hirsha in Petersa (1998, p.20). ki različne podjetniške veščine deli na:

- tehniške veščine, ki vsebujejo pisno in ustno komunikacijo, tehnični menedžment in organizacijske sposobnosti,
- poslovne menedžerske veščine, ki vsebujejo planiranje, sprejemanje odločitev, marketinške in računovodske veščine,
- posebne podjetniške veščine, ki vsebujejo notranjo kontrolo, inovativnost, tveganje.

Raziskovalni problem, ki ga bomo obravnavali v tem članku, je razdeljen na več polov. Najprej nas bo zanimal

način kako ugotoviti ali imajo menedžerji podjetniške lastnosti? V naslednji fazi bomo preverili kako ugotovljene podjetniške lastnosti vplivajo na rezultat podjetja. Kako pa sploh lahko merimo prispevek menedžerjev k uspehu podjetij? Z namenom iskanja odgovora na ta vprašanja bomo predstavili model, ki bo omogočil opredelitev in izmero menedžerskega kapitala in podjetniških lastnosti menedžerjev, ter ga v naslednji fazi povezali z rezultati podjetja.

3 Model merjenja podjetniškega kapitala

Uspešnost menedžerskega kapitala, je v bistvu prepletena v uspešnost vseh delov podjetja in se kaže skozi finančne kazalce. Potencial za ustvarjanje dodane vrednosti je skrit v vsakem, še posebno pa v slabo vodenih podjetjih. Da bi jo lahko odgrnili, moramo nastaviti kompetentne menedžerje, ki jih bodo vodili v smeri izkoristka vseh potencialov. Trdimo, da se mora prispevek menedžmenta meriti kvalitativno in kvalitativno.

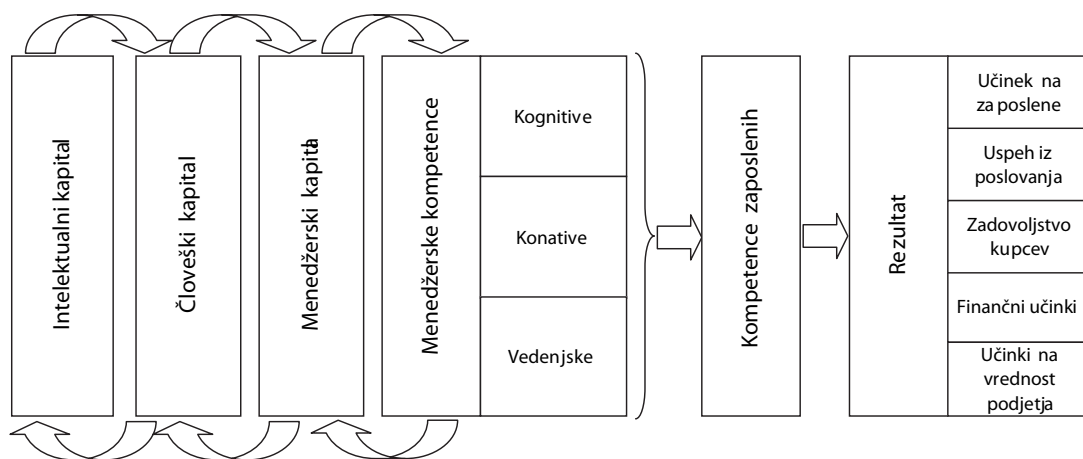
V modelu merjenja podjetniškega kapitala (slika 1) izhajamo iz predpostavke, da je menedžerski kapital del človeškega kapitala, ki sestavlja intelektualni kapital. Neoprijemljive postavke, kot je intelektualni kapital ni lahko kvantificirati (izraziti s številkami), so pa zmagovalni faktor v inovativni ekonomiji.

Pfau in Kay (2002) identificirata jasen odnos med učinkovitostjo človeškega kapitala in ustvarjanjem vrednosti za lastnike. Iz tega vidika so nekateri avtorji opredelili mehke faktorje kot prirojene lastnosti (Hudson, 1993), talent (Bontis in Fitz-enz, 2002), dragocene in enkratne talente (Chen in Lin, 2004), splošno počutje zaposlenih

(Bontis in Fitz-enz, 2002). Pred nas se postavlja izziv merjenja teh mehkih faktorjev.

Strinjamo se, da del odgovora leži v konceptu kompetenc (Ulrich, 1998) in da se človeški kapital na individualnem nivoju lahko meri s konceptom kompetenc. Zato bomo menedžerski kapital razgradili v menedžerske kompetence. Z modelom bomo opredelili, kateri del kompetenc se spreminja in se ga da pridobiti, naučiti, kateri pa je prirojen, nespremenljiv. Za osnovo bomo vzeli delitev, ki so jo podali Miler et al. (2001), ki loči vedenjske (»mehke«) kompetence, ki nam povedo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo, in tehnične ali funkcionalne kompetence (»trde«), ki nam povedo, kaj morajo ljudje znati in so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo (so kombinacija veščin in znanja). Z drugimi besedami mehke kompetence opredeljujejo vedenjski del uma, trde kompetence pa kognitivni del uma. Avtorja razprave dodajata še t.i. »konativne kompetence«, ki pa opredeljujejo prirojeni del podjetniških lastnosti, lahko bi rekli naravne talente.

Ugotavljanje naravnih talentov je zaradi skoraj neskončne kombinacije prirojenih načinov delovanja, vedenjskih vzorcev ter pridobljenih znanj in veščin težko ocenjevati. Nekateri avtorji (Snow, Corno in Jackson, 1996; Atman, 1987; Huit 1999; Kolbe, 1997) so začeli ločevati med kognitivnim delom osebnosti (znanja, veščine), čustveno-vedenjskim delom osebnosti (temperament, čustva) in konativnim delom osebnosti (voljnost ravnanja, motivacija). Omenjeni avtorji so obnovili proučevanje koncepta tripartitne teorije uma, ki so ga začeli razvijati že Platon, Spinoza in Kant. Koncept je iz vidika ugotavljanja naravnih talentov pomemben, saj ravno do sedaj zanemarjeni konativni del, opredeljuje naravne načine delovanja (voljnost, način krmiljenja aktivnosti).



Slika 1: Vrednostna veriga menedžerskih kompetenc

Področje konacije postaja vedno bolj zanimivo v sodobni znanosti in menedžerski praksi.

Konacijo težko ločimo od kognitivnega dela uma in čustev ter vedenjskega dela (Snow, 1989). Zaradi tega sta

obe omenjeni domeni prevladovali v študijah iz 20 stoletja. Konativne domene se običajno prepletajo v rezultatih merjenja kognitivnega in čustvenega dela uma. Tako npr. Welcherjeva lestvica inteligence vključuje konativne

komponente (Cooper, 1997). Golemanova konstrukcija emocionalne inteligence vključuje oboje čustva (empatijo, optimizem, obvladovanje čustev) in konativne komponente (določanje ciljev, samoregulacija) (Goleman, 1995). Po drugi strani pa konacija na nek način vsebuje kognitivni, čustveni in voljni del (Gollwitzer, 1990; Snow in Swanson, 1992).

Konacijo se povezuje s konceptom voljnosti, kot uporabo volje ali svobode izbire kaj storiti (Kane, 1985; Mischel, 1996). Je proaktivni aspekt obnašanj (za razliko od reaktivnega ali običajnega, iz navade), ki je osebna, z namenom, ciljno usmerjena ali prizadevajoča komponenta motivacije (Baumeister et al., 1998; Emmons, 1986). Konacijo lahko tudi definiramo kot »tendenco za začetk in ohranjanje krmiljenja aktivnosti v smeri cilja« (Snow, Corno in Jackson, 1996: 226). Atman (1987) v svoji »klasifikaciji konativne domene« pokaže na pet stopenj, skozi katere gre posameznik, ko uporablja svoje konativne zmožnosti: percepcija, fokus, ukvarjanje, vpletenost in preseganje. Atman je razvila 12 vedenjskih korakov, ki jih je imenoval »konacijski krog doseganja ciljev«. Teh 12 korakov je razdelila v tri glavne kategorije delovanje, planiranje in zrcaljenje. Na osnovi navedenega je Atman (1987) razvila orodje za ugotavljanje stila doseganja ciljev posameznika, ki ga je imenovala Ciljno usmerjen inventar.

Zelo uporaben v sodobni menedžerski praksi je t.i. Kolbe® koncept, ki ga je razvila Kathy Kolbe in ki pomeni »praktičen pristop k kreativnemu reševanju problemov, ki posamezniku ne pomaga razkriti samo vira krmiljenja njegovih aktivnosti, pač pa tudi kako lahko te notranje moči uporabi« (Kolbe, 1997:4). »To je naša spretnost, kako stvari naredimo« (Kolbe, 1997:9). Kolbe je ločila štiri osnovne moduse delovanja oziroma naravne potrebe: po raziskovanju, po organiziranju, po spopadanju z novostmi in po delu z oprijemljivimi stvarmi (Kolbe, 2004). V vsakem načinu delujemo z različno intenzivnostjo. Koncept je bil v praksi v mnogo podjetjih preizkušen in uporaben, ter izpolnjuje tudi vse statistične zahteve kredibilnosti, je veljaven in zanesljiv (Kolbe, 2003) ter se ga da kvantificirano izraziti, kar je še posebej pomembno za nadaljnje raziskave in analize.

Kognitivni in vedenjsko-čustveni del uma sta bolj raziskana, in obstaja v praksi mnogo orodij za njuno ugotavljanje. V razpravi dajemo večji poudarek manj znanemu konativnemu delu, zato omenimo le, da so v kognitivnem delu poleg inteligence združene veščine in znanja posameznika, v vedenjskem delu pa čustva in vzorci obnašanj. Trde kompetence tako v bistvu izhajajo iz kognitivnega dela uma in opredeljujejo razna tehnična znanja in veščine, ki so potrebna za izvedbo naloge. Razlikujejo se na različnih delovnih mestih, oddelkih, enotah. Ta znanja in veščine se da priučiti in pridobiti, z učenjem in izkušnjami. Vezana so na specifično področje dela, ki ga nekdo opravlja. Mehke ali vedenjsko čustvene kompetence opredeljujejo potrebna obnašanja, vrednote, ki jih mora nekdo imeti za uspešno izvedbo naloge. Vedenjske kompetence so odvisne od mnogih vplivov (vzgoja, družina, šola, prijatelji, sodelavci ipd.) in jih težje menjamo kot

znanja in veščine. Nekateri avtorji (Abraham S. et al., 2001) zagovarjajo, da obstaja skupina vedenjskih kompetenc, ki naj bi bile skupne za vse menedžerje. Skupna značilnost kognitivnih in vedenjsko-čustvenih kompetenc je, da so za razliko od konativnih kompetenc, podvržene spremembam, torej dinamične. Poglejmo samo primer spremembe tehnologije, ali primer spremembe tržne strategije, novosti v informacijski tehnologiji in podobno, kjer je potrebno pridobiti nova znanja, veščine in vzorce obnašanj. Zato sta ti dve vrsti kompetenc tesno povezani s konceptom učenja.

S konativnimi menedžerskimi kompetencami tako lahko merimo prirojen del podjetniških lastnosti, z kognitivnimi in vedenjsko-čustvenimi pa del, ki je podvržen spremembam. S tem zajamemo vse domene podjetniških lastnosti na individualnem nivoju.

Menedžerske kompetence same zase ne pomenijo dosti, če so samo »speči potencial« in če zanemarimo vpliv na rezultat podjetja. Z rezultatom podjetja pa nikakor ne mislimo le na finančen del, pač imamo širši pogled, ki vključuje tudi druge vplivne faktorje. Trdimo, da menedžerske kompetence posledično vplivajo na kompetence zaposlenih, vse skupaj pa na rezultat podjetja. V modelu smo razgradili rezultat podjetja na pet glavnih delov (pri čemer smo izhajali iz delitve Vitolsa (2005) in jo delno nadgradili):

- učinek na zaposlene, kot so zadovoljstvo, zavzetost, motivacija,
- uspeh iz poslovanja kot so produktivnost, inovativnost,
- zadovoljstvo kupcev,
- finančni učinki kot so dobičkonosnost, dodana vrednost, prihodki,
- učinki na vrednost podjetja, kot so vrednost cene delnice, tržne vrednosti podjetja.

4 Zaključek

Model merjenja podjetniškega potenciala je poskus celovitega pristopa k merjenju vpliva menedžerskega kapitala na rezultat podjetij in v tem sklopu tudi ugotavljanja podjetniškega potenciala menedžerjev. Najprej moramo razgraditi menedžerski kapital v osnovne sklope kompetenc. Vsak sklop zahteva drugačen pristop k merjenju. S statističnimi metodami lahko potem preverimo vpliv na posamezen vidik rezultata podjetja, ki smo ga tudi razgradili. Poudarek smo dali konativnim menedžerskim kompetencam, ki so v praksi manj znane, ki pa razkrijejo tudi podjetniški potencial menedžerjev.

Praktična implikacija ugotovitev je pomembna za sodobno menedžersko prakso, saj se nakazuje možnost, da skozi ugotavljanje kompetenc menedžerjev, med njimi tudi podjetniških, lahko do neke mere napovemo rezultat podjetja. Za preveritev te trditve pa so potrebne še nadaljnje raziskave.

Predpostavke uspešne izdelave celotne raziskave so široko poznavanje teorije človeškega kapitala, teorije kompetenčnih modelov in merjenja človeškega kapitala,

poznavanje raziskovalnih metod in veliko praktičnih izkušenj iz menedžmenta.

Pri raziskavi obstaja tudi nekaj omejitev in dilem. Prva je vzorčenje. Naslednja omejitev se dotika večnega problema, ki je obenem omejitev podobnih študij, to je vzročnosti. Težko je izluščiti vpliv posamezne spremenljivke in opredeliti ali je vzrok ali posledica. Glede na veliko število spremenljivk je potrebno zaključke temu primeru obravnavati. Slednje pa že nakazuje naslednjo omejitev, to je operacionalizacijo tako obsežne in kompleksne raziskave. Nadaljnja omejitev se kaže v tem, da je spremenljivke rezultata podjetja, ki se nanaša na učinke na zaposlene težko meriti. Če gledamo tranzicijske ekonomije širše moramo imeti pred očmi še naslednjo omejitev, da je rezultat raziskave odvisen tudi od drugih mehkih faktorjev kot so podjetniške kulture, prevladujoči vzorci nacionalne kulture, stopnja konkurenčnosti gospodarstva, moč sindikatov, velikost industrijskega sektorja in podjetij, ki se obravnavajo, in portfolio zaposlenih v obravnavanih podjetjih.

Obravnavani model merjenja podjetniškega potenciala je dobra začetna osnova, ki zagotavlja kredibilnost, veljavnost in zanesljivost v izvedbi. Njegove implikacije v praksi prinašajo svež pristop v raziskovanju vpliva menedžerskih kompetenc na rezultat podjetja in odpirajo nadaljnje možnosti raziskav v tej smeri.

Literatura

- Abraham, S.E., Karns, L. A., Shaw, K. & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, *Journal of Management Development*, **20**(10): 842-852.
- Atman, K.S. (1987). The role of conation (striving) in the distance education enterprise, *The American Journal of Distance Education*, **1**(1): 14-24.
- Baumeister, R. et al. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?, *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**(5):1252-1265.
- Bertoncel, A. (2006a): *Evolucija in finančni vidik*, v: Bulc, V., Riti-mi poslovne evolucije, Ljubljana: Vibacom.
- Bertoncel, A. (2006b). Corporate restructuring and controlling interest, Stud. Univ. Babeş-Bolyai, *Oecon.*, **51**(1): 59-73.
- Bings, M. & Vale, P. (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*, London : McGraw-Hill.
- Bolton, B. & Thompson, J. (2003). *The Entrepreneurs in Focus: Achieve Your Potential*, Thomson Learning, London.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, **36**(2): 63 – 76.
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, *Journal of Intellectual Capital*, **3**(3):223-247.
- Bunc, M. (1992). *Global Economy in the Age of Science-based Knowledge*, New York : United Nations Institute for Training and Research.
- Burrows, R. (1991). *The discourse of enterprise culture and restructuring of Britain: a polemical contribution*. Uredila: Curran, J. & Blackburn, R., London: Paths of Enterprise.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J.A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualisation, *The Academy of Management Review*, **9**(2):354- 359.
- Chell, E. (2001). Entrepreneurship: globalisation, innovation and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, **7** (5):205-206.
- Chen, H.M. & Lin, K. J. (2004). The role of human capital cost in accounting, *Journal of Intellectual Capital*, **5**(1):116-130.
- Cooper, S. (1997). *The clinical use and interpretation of the Wechsler Intelligence Scale for children*, 3rd ed., Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- Cornwall, R.J. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Boston: Irwin.
- Curran, J. & Stanworth, J. (1989). Education and training for enterprise: some problems of classification, evaluation, policy, and research, *International Small Business Journal*, **7** (2): 11-22.
- Dimovski, V. & Žnidaršič, J. (2004). Traditional vs. Active Teaching Methods: Implementing Modern Teaching Methods In Entrepreneurial Education, *Proceedings of 2004 European Applied Business Research Conference*, Edinburgh, Scotland.
- Emmons, R. (1986). Personal strivings: an approach to personality and subjective well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**:1058-1068.
- Fitz-enz, J. (2000). *ROI of Human Capital*, New York: American Management Association.
- Gilder, G. (1971). *The Spirit of Enterprise*, New York: Simon and Shuster.
- Glas, M. (2003). Ocena pogojev za podjetništvo v Sloveniji, Os-nutek za raziskavo GEM, Slovenija 2002. 12/12-2002-6/1-2003.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*, New York: Bantam.
- Gollwitzer, P. (1990). Action phases and mind-sets. Uredila: Higgins, E. & Sorrentino, R., *Handbook of motivation and cognition*, **2**:53-92.
- Hagget, P. (1983). *Geography, A Modern Synthesis*, New York : Harper Collins.
- Heela, P. & Morris, P. (1992). *The Values of Enterprise Culture*, London : Routledge.
- Herbig, P., Golden, E., J. & Dunphy, A. (1994). The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success, *Marketing Intelligence & Planning*, **12**(9):37-48.
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*, 4th ed., Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Hope, T. & Hope, J. (1996). *Transforming the Bottom Line*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, London: Sage Publications.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital, How to Build it, Enhance it, Use it*, New York: John Wiley & Sons.
- Huit, W. (1999). Conation as an important factor of mind, Educational Psychology Interactive, Valdosta, GA: Valdosta State University, dosegljivo na <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/conation.html> (20.10.2006).
- Jensen, M. & Ruback, R.S. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics*, **11**(1):5-50.
- Kane, R. (1985): »Free will and values«, Albany: State University of New York Press.
- Kolbe, K. (1997). The conative connection, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., dosegljivo na <http://www.kolbe.com/> (1.9.2006).

- Kolbe, K. (2004). *Powered by Instinct*, Monumentus Press.
- Kolbe, K. (2003). *Kolbe Statistical Handbook*, Phoenix AZ, Kolbe Corporation, dosegljivo na <http://www.kolbe.com/> (1.9.2006).
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York :The Free Press.
- Miller, E., Rankin, N. & Neathey, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*, London: CIPD.
- Mischel, W. (1996). *From good intentions to willpower*. Uredila: Gollwitzer, P. & Bargh, J., *The psychology of action*, pp. 197-218, New York: Guilford Press.
- Morrison, A. (2002). Small hospitality business: enduring or endangered?, *Journal of Hospitality and Turism Management*, **9**(1):1-11.
- Pfau, N. B. & Kay, I. (2002). *The Human Capital Edge*, New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. (1994). The relation of entrepreneurship education to business education, *Simulation and Gaming*, **25**(3): 416-419.
- Saeed, J. (1996). A critical evaluation of Australian entrepreneurship education and training, *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*, Arnhem.
- Shepherd, D.A. & Douglas, E.J. (1996). Is management education developing or killing the entrepreneurial spirit?, *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*, Arnhem.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, Cambridge : Harvard University Press.
- Siropolis, N. (1990). *Small Business Management*, Boston :Houghton Mifflin.
- Snow, R. (1989). Toward assessment of cognitive and conative structures in learning, *Educational Researcher*, **18** (9): 8-14.
- Snow, R. & Swanson, J. (1992). Instructional psychology: aptitude, adaptation, and assessment, *Annual Review of Psychology*, **43**:583-626.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D.(1996). Individual differences in affective and conative functions. Uredila: Berliner, D. & Calfee, J., *Handbook of educational psychology*, pp 243-310, New York: Simon&Schuster Macmillan.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence X commitment, *Sloan Management Review*, **39**: 15-30.

Darko Kovač, predavatelj višje šole, magister znanosti, je od leta 1980 vseskozi deloval v praksi na vodstvenih in vodilnih položajih. Bil je pomočnik direktorja, član uprave, direktor. Trenutno je direktor svetovalnega podjetja CO&DA d.o.o. Je izkušen predavatelj, ki si je na usposabljanjih doma in v tujini ter skozi svoje dolgoletno delo nabral veliko mero znanj in izkušenj iz področja vodenja in učinkovitega ravnanja z ljudmi. V zadnjem času se pojavlja tudi kot avtor znanstvenih člankov in kot publicist v obliki strokovnih člankov, ter strokovnih mnenj v različnih slovenskih medijih in kot predavatelj na konferencah. Njegovi trenutni raziskovalni interesi se osredotočajo na družbene in mednarodne teme iz področja ravnanja z ljudmi, podjetništva in merjenja učinkov človeškega potenciala na finančni rezultat podjetij.

Andrej Bertonecelj je doktor ekonomskih znanosti s področja financ, raziskovalec Inštituta za poslovno rast in kreativnost ter direktor Carynthia Group, svetovalnega podjetja, ki izvaja storitve investicijskega bančništva. Ima dolgoletne izkušnje na področju podjetniških financ, tako v domačem kot mednarodnem okolju, med drugim je vrsto let deloval v New Yorku. Uspešno je zaključil vrsto akvizicijskih projektov za slovenske in tuje gospodarske subjekte v Sloveniji, Jugovzhodni in Centralni Evropi. Dr. Bertonecelj je avtor vrste samostojnih knjižnih del, znanstvenih člankov, kolumnist in publicist. Redno predava na domačih in tujih univerzah. Njegovi raziskovalni interesi so prevzemi in združitve podjetij, napovedovanje poslov in strategija rasti, podjetništvo in merjenje učinkov človeškega potenciala na finančni rezultat podjetij.

Značilnosti naročnikov trženjskih raziskav in njihovega nakupnega vedenja

Barbara Čater

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, barbara.cater@ef.uni-lj.si

Prispevek obravnava značilnosti naročnikov trženjskih raziskav na slovenskem trgu in njihovo nakupno vedenje. Pri tem se osredotoči na preteklo naročanje trženjskih raziskav ter značilnosti podjetja in posameznikov. Raziskava, ki je bila izvedena na vzorcu 150 naročnikov trženjskih raziskav, kaže, da večja podjetja v absolutnem merilu v povprečju več raziskujejo, manjša podjetja pa naročajo relativno večji delež svojih raziskav pri zunanjih izvajalcih. Večina podjetij se odloča za partnerske odnose, čeprav jih skoraj polovica občasno poišče še ponudbe druge. Rezultati tudi kažejo, da je v manjših podjetjih funkcija dela z agencijami v domeni vodilnega managementa in vodij oddelkov, v večjih podjetjih pa vodij oddelkov in strokovnih sodelavcev.

Ključne besede: medorganizacijski trgi, trženjske raziskave, nakupno vedenje

1 Uvod

Pridobivanje in ohranjanje naročnikov je bilo za ponudnike profesionalnih storitev že od nekdaj pomembno. Z naraščanjem konkurence so kupci postali zahtevnejši in bolj seznanjeni z izbiro na trgu, zato narašča pomen razumevanja ključnih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje in razvoj tesnih odnosov med ponudniki in odjemalci storitev. Razumevanje kupca in nakupnega vedenja organizacij namreč predstavlja prvi pogoj za razumevanje in management medorganizacijskega trženja (Möller in Wilson, 2001; Johnston in Lewin, 1997).

Od številnih modelov nakupnega vedenja organizacij je najširše sprejet model avtorjev Webster in Wind (1972), ki pravi, da na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo lastnosti okolja, lastnosti podjetja, lastnosti skupine in lastnosti posameznikov. Pri tem lastnosti podjetja in lastnosti skupine delujejo skupaj in določajo okvir, ki vodi posameznike pri delovanju (Lichtenthal in Shani, 2000). Johnston in Lewin (1996) na podlagi celovitega pregleda področja proučevanja nakupnega vedenja organizacij ugotavljata, da je med raziskovalci največ zanimanja za lastnosti skupine in podjetja, sledijo lastnosti posameznika, najmanjkrat pa so bile proučevane lastnosti okolja.

Namen tega prispevka je analizirati značilnosti naročnikov trženjskih raziskav ter njihovega nakupnega vedenja. Pri tem se osredotočim na preteklo naročanje trženjskih raziskav ter lastnosti podjetja in posameznikov, ki lahko vplivajo na nakupno vedenje organizacij. Prispevek obravnava kontekst trženjskih raziskav, saj je le-ta relativno slabo raziskan in v zvezi z njim je bilo v svetovnem merilu objavljenih le nekaj študij. Za panogo, ki temelji na

podatkih, je zelo presenetljivo, kako malo objavljenih informacij je na voljo o njej (Peters, 1994). Majhno število objavljenih raziskav v tej panogi predstavlja neke vrste paradoks, saj podjetja, ki se preživljajo s tem, da svojim naročnikom pomagajo spoznavati njihove kupce, slabo poznajo svoj trg (Donnelly et al., 2000). Namen te raziskave je zato delno zapolniti to vrzel.

2 Posebnosti kupovanja storitev na medorganizacijskem trgu

2.1 Značilnosti medorganizacijskih trgov in profesionalnih storitev

Medorganizacijski trgi so trgi izdelkov in storitev, katere kupujejo podjetja, vladna telesa in institucije za vključitev, porabo, uporabo ali za preprodajo (Hutt in Speh, 2004). V literaturi pogosto najdemo primerjave s trgi končnih porabnikov, kjer se medorganizacijskim trgov pripisuje manj odjemalcev, ki so večji in pogosto zemljepisno osredotočeni. Poleg tega nekaj odjemalcev nadzoruje večji delež prodaje v panogi, kompleksnost izdelkov se giblje na intervalu od preprostih do zelo kompleksnih in prilagojenih odjemalcu, izpostavlja pa se tudi odnose med ponudniki in odjemalci (Möller in Wilson, 2001). Podjetje kupce obravnava individualno, saj se razlikujejo po velikosti in zahtevah. Izdelek ali storitev na medorganizacijskem trgu večinoma ni standardizirana in določena s strani ponudnika, in se prilagaja glede na zahteve kupca (Ford, 1998). Povpraševanje je izpeljano in nestalno (Hutt in Speh,

2004), za veliko kategorij izdelkov glede na ceno relativno neelastično ter ima glede na ceno visoko križno elastičnost (Hayes et al., 1996).

Kljub temu, da je bila na začetku proučevanja medorganizacijskih trgov večina pozornosti namenjena menjavi fizični izdelkov, postajajo storitve vedno pomembnejše tudi na teh trgih (Axelsson in Wynstra, 2002). Poslovne storitve lahko opredelimo kot storitve, ki so namenjene organizacijam (Grönroos, 1979), in jim pomagajo pri doseganju poslovnih ciljev, ki se večinoma vežejo na dobiček (Palmer, 1998). Razloge, zakaj se podjetja odločajo za nakup poslovnih storitev, lahko strnemo v treh točkah. Odjemalci navadno nimajo dovolj (Axelsson in Wynstra, 2002):

- sposobnosti za uspešno izvajanje storitve ob primerni kakovosti, ali
- obsega ali spretnosti za stroškovno učinkovito izvajanje storitve, ali
- kapacitet za izvajanje storitve (delno ali v celoti).

Glede na vrsto ponudnika poslovnih storitev obstaja delitev na rutinske in profesionalne storitve (Axelsson in Wynstra, 2002). Profesionalne storitve Gummesson (1978) opredeli kot storitve, ki jih izvaja kvalificirano osebje, so svetovalne narave oziroma namenjene reševanju problema. Poleg tega je zanje značilno, da gre za naloge, ki jo ponudniku zastavi odjemalec. Za te storitve je značilno, da se razvijajo v procesu, kjer sta dobavitelj in odjemalec v interakciji in postopoma prihajata do razumevanja resnične potrebe in iščeta primerne rešitve. Te storitve odjemalcu pogosto pomagajo, da svojim kupcem dostavi večjo vrednost (Axelsson in Wynstra, 2002). Med profesionalne storitve spadajo tudi storitve trženjskega raziskovanja. Trženjske raziskave lahko izvajajo trženjski raziskovalci v podjetju, ki so organizirani v poseben oddelk, ali pa podjetje najame zunanje izvajalce. Veliko podjetij naroča raziskave pri zunanjih izvajalcih, saj so lahko le-ti bolj objektivni in manj podvrženi politikam in omejitvam v podjetju kot notranji raziskovalni oddelki. Poleg tega raziskovalne agencije ponujajo specializirane kadre ob stroških, ki jim oddelk znotraj podjetja ne more konkurirati. Nenazadnje pa lahko podjetja izbirajo zunanje izvajalce od primera do primera in so tako bolj fleksibilna pri načrtovanju raziskav kot tudi pri naročanju projektov pri različnih trženjskoraziskovalnih agencijah, ustrezno glede na njihove posebne sposobnosti (Hair et al., 2003).

2.2 Značilnosti nakupnega vedenja na medorganizacijskem trgu

Na medorganizacijskih trgih na kupovanje vplivajo nabavne politike, omejitve in zahteve podjetja (Möller in Wilson, 2001). Cilj nakupa je predvsem omogočiti proizvodnjo, motivi nakupa so razumski, prisotna so pogajanja in veliko medsebojnega učinkovanja (interakcije) (Van Weele, 1998). Nakupovanje opravljajo profesionalni kupci, pri tem pa je prisoten dolgoročni odnos med odjemalci in ponudniki (Hayes et al., 1996). Odnosi na medorganizacijskih trgih so pogosto tesni in stalni, prodaja ne

pomeni končnega rezultata ampak začetek odnosa (Hutt in Speh, 2004). Tudi v profesionalnih storitvah se menjava praviloma vrši skozi dolgoročne trženjske odnose med storitvenimi ponudniki in njihovimi strankami (Halinen, 1997). Management interakcije med ponudnikom in odjemalcem je na dolgi rok ključnega pomena za uspeh ponudnika storitev (Grönroos, 1979). Kljub zavedanju o pomembnosti trajnih in tesnih trženjskih odnosov se številna podjetja odločajo za transakcijske menjave. Podjetja iščejo ponudnika storitev za vsak primer posebej, pri čemer lahko gre za natečaje ali pogajanja o ceni. Tudi če odjemalec storitve vedno znova izbere istega ponudnika na podlagi natečaja ali pogajanja o ceni, se vsak projekt posebej šteje kot posamezna transakcija (Boughton et al., 1996). DeRose (1987) meni, da so natečaji veliko manj učinkoviti za nakup tehničnih, profesionalnih in specializiranih storitev, saj je kriterije, kot so osebno znanje, spretnosti in izkušnje, težje oceniti na podlagi natečaja. Za take vrste storitev je primernejše partnerstvo.

Organizacijsko nakupno vedenje je bolj proces kot izolirano dejanje ali dogodek. Nakupovanje obsega več stopenj, na vsaki od njih pa pride do sprejema odločitve (Hutt in Speh, 2004). Od vseh modelov organizacijskega nakupnega vedenja je najširše sprejet in najvplivnejši Websterjev in Windov (1972) model, ki pravi, da na nakupno vedenje vplivajo štiri skupine dejavnikov. Med *lastnosti okolja*, ki jih je pogosto težko identificirati in meriti, spadajo fizični (geografski, podnebni ali ekološki), tehnološki, gospodarski, politični, pravni in kulturni dejavniki. Podjetja iz okolja dobivajo informacije, prav tako pa iz okolja izhajajo omejitve in priložnosti za podjetja. Dejavniki okolja določajo razpoložljivost izdelkov in storitev (fizični vplivi), splošne pogoje poslovanja, s katerimi se sooča podjetje (stopnja gospodarske rasti, raven BDP, obrestne mere in nezaposlenost – gospodarski in politični vplivi), vrednote in norme družbe, ki vplivajo na odnose med podjetji (kulturni, pravni in politični vplivi) ter pretok trženjskega komuniciranja od ponudnikov h kupcem (zrcali fizične, tehnološke, gospodarske in kulturne vplive). *Lastnosti podjetja* povzročajo, da posameznik deluje drugače kot bi, če ne bi bil v tem podjetju, saj na organizacijsko nakupno vedenje vplivajo cilji podjetja, omejujejo pa ga finančni, tehnološki in človeški viri. V okviru lastnosti podjetja je treba proučiti nakupne naloge, organizacijsko strukturo, nakupno tehnologijo in nakupno središče. Ko proučujemo *lastnosti skupine*, moramo analizirati vloge v nakupnem središču in spremenljivke, ki se vežejo na interakcijo med osebami v nakupnem središču in med člani nakupnega središča in osebjem ponudnika. Zadnjo skupino dejavnikov pa predstavljajo *lastnosti posameznika*, kjer lahko proučujemo osebnost posameznika, zaznane vloge, spoznavne odzive, motivacijo in učenje (Webster in Wind, 1972). Na področju profesionalnih storitev Lichtenthal in Shani (2000) ugotavljata, da največ dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje naročnikov storitev, pripada širši skupini lastnosti posameznika, tem sledijo lastnosti podjetja, nato lastnosti skupine in na koncu lastnosti okolja.

3 Metodologija

Tematiko sem proučevala s kvalitativnim in kvantitativnim raziskovanjem. Najprej je bilo v fazi preiskovalne raziskave izvedenih devet poglobljenih pogovorov s predstavniki naročnikov raziskav. Na podlagi teh ugotovitev sem pripravila vprašalnik, ki sem ga testirala na predstavnikih desetih podjetij, nato pa sem začela z anketo. Ugotovitve iz faze preiskovalne raziskave so bile v pomoč tudi pri razlagi rezultatov kvantitativne raziskave. Populacijo za kvantitativno raziskavo so predstavljali naročniki trženjskih (in javnomnenskih) raziskav, pri čemer je bila postavljena omejitev, da so v zadnjih dveh letih naročili vsaj eno raziskavo pri trženjskoraziskovalnih agencijah v slovenskem prostoru. Vzorčni okvir je bil oblikovan na podlagi seznamov podjetij, ki so navedena na spletnih straneh trženjskoraziskovalnih agencij, seznamov naročnikov trženjskoraziskovalnih agencij v Marketing magazinu (Jančič, 2005, str. 13) in Dosjeju MM 2005 ter dopolnjen z njimi podobnimi podjetji na podlagi imenika Kdo je?. Skupno je bilo na seznamu 520 podjetij, ki jim je bilo po elektronski pošti poslano povabilo k sodelovanju. Telefonsko anketiranje z metodo CATI je potekalo od 23. marca do 4. avgusta 2005. Sedem podjetij s seznama ni bilo dosegljivih na objavljenih številkah, za 283 pa se je izkazalo, da za raziskavo niso primerna, saj v zadnjih dveh letih niso naročila raziskave pri trženjskoraziskovalnih agencijah v slovenskem prostoru. Od 230 podjetij, ki so bila primerna za raziskavo, se je telefonskemu anketiranju odzvalo 150 podjetij, kar predstavlja 65,2-odstotno stopnjo odziva. Podatki so bili zbrani na osebah, ki delajo s trženjskoraziskovalnimi agencijami.

Vprašanja, ki jih predstavljam v tem prispevku, se nanašajo na:

- število opravljenih raziskav (v letu 2004 in v obdobju 2003–2004),

- vrednostni in količinski delež opravljenih raziskav v sodelovanju z zunanjimi izvajalci,
 - število agencij, s katerimi je podjetje sodelovalo (v letu 2004 in v obdobju 2003–2004),
 - vrste naročenih raziskav ter
 - usmerjenost naročnika glede partnerskih odnosov.
- Proučevala sem tudi delovno mesto ter značilnosti zaposlenih (predvsem izkušnje in učenje), ki delajo v odnosih s trženjskoraziskovalnimi agencijami, in sicer:
- delovno dobo v podjetju,
 - delovno dobo v stikih s trženjskoraziskovalnimi agencijami,
 - število agencij, s katerimi so sodelovali v karieri, ter
 - njihovo lastno oceno o poznavanju panoge (merjeno z lestvico avtorjev Coulter in Coulter (2003)).

4 Rezultati raziskave

4.1 Značilnosti vzorca

Strukturo naročnikov glede na dejavnost sem ugotavljala na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti. Največ podjetij je iz dejavnosti poslovnih storitev, predelovalnih dejavnosti in trgovine (tabela 1). Sledijo finančni posredniki, promet in zveze (sem spadajo tudi telekomunikacije in turizem) ter ponudniki drugih javnih skupnih in osebnih storitev, zastopana pa so še podjetja iz javne uprave, oskrbe z elektriko, plinom in vodo, gostinstva in izobraževanja. Po velikosti (število zaposlenih) prevladujejo podjetja s 101 do 500 zaposlenimi (tabela 1), katerim sledijo podjetja, ki imajo 16 do 50 zaposlenih. Če bi gledali mala podjetja do 50 zaposlenih, bi le-teh bilo kar 40,7 %. Velikih podjetij (nad 1000) je dobra desetina, slaba desetina pa je podjetij s 501 do 1000 zaposlenimi.

Tabela 1: Struktura podjetij v raziskavi glede na dejavnost (SKD) in število zaposlenih

Dejavnost	Frekvenca	Delež (v %)
Poslovne storitve (k)	37	24,7
Predelovalne dejavnosti (d)	35	23,3
Trgovina (g)	33	22,0
Finančno posredništvo (j)	17	11,3
Promet in zveze (i)	10	6,7
Druge javne skupne in osebne storitve (o)	9	6,0
Javna uprava, obramba, socialno zavarovanje (l)	5	3,3
Oskrba z elektriko, plinom, vodo (e)	2	1,3
Gostinstvo (h)	1	0,7
Izobraževanje (m)	1	0,7
SKUPAJ	150	100,0
Število zaposlenih	Frekvenca	Delež (v %)
Do 15	27	18,0
16–50	34	22,7
51–100	20	13,3
101–500	37	24,7
501–1000	14	9,3
Nad 1000	18	12,0
SKUPAJ	150	100,0

Med anketiranimi močno prevladujejo osebe s končano visoko šolo oziroma univerzo (72,0 %), tem sledijo anketiranci, ki imajo dokončan magisterij ali doktorat (17,3 %), anketirancev s srednjo (3,3 %) in višjo šolo (7,3 %) pa je manj. Zaključimo lahko, da so odgovorni na delovnih mestih za trženjske raziskave visoko izobraženi. Po starosti v vzorcu prevladujejo osebe, stare od 31 do 40 let (54,0 %), sledijo pa jim osebe, stare do 30 let (32,0 %) ter starejši od 40 let (14,0 %). Rezultati kažejo, da na teh delovnih mestih delajo pretežno mladi ljudje. Po spolu so prevladovalе ženske, katerih je bilo med anketiranimi slabše dve tretjini (66,0 %).

4.2 Značilnosti nakupnega vedenja naročnikov raziskav

Najprej sem ugotavljala število opravljenih raziskav v proučevanih podjetjih. Glede na število opravljenih raz-

iskav v letu 2004 (tabela 2) je največ takih podjetij, ki so opravila dve do tri raziskave (27,5 %), sledijo podjetja s štiri do sedem (26,8 %) in eno raziskavo (24,8 %), ter podjetja, ki so naročila več kot osem raziskav (20,8 %). Povprečno število opravljenih raziskav za leto 2004 (izračunano iz negrupiranih podatkov) je 5,2. Rezultati tudi kažejo, da večja podjetja v absolutnem merilu v povprečju več raziskujejo (stopnja značilnosti hi-kvadrat preizkusa med velikostnima skupinama podjetij z do 100 zaposlenimi in več kot 100 zaposlenimi je 0,026). Na drugi strani med dejavnostmi glede števila opravljenih raziskav v letu 2004 ni statistično značilnih razlik ($\alpha = 0,05$).

Od v letu 2004 izvedenih raziskav so podjetja v povprečju z zunanjimi izvajalci izvedla 82,4 % raziskav, glede na izdatke za raziskave pa je vrednostni delež projektov opravljenih v sodelovanju z zunanjimi izvajalci 89,7 %. Iz poglobljenih pogovorov izhaja, da je razlog za razliko v tem, da se zunaj naročajo večji projekti ter tudi v tem, da številna podjetja stroškov raziskav, ki jih opravljajo sama,

Tabela 2: Število opravljenih raziskav v letu 2004 glede na število zaposlenih

Število raziskav	Število zaposlenih		
	1–100	101+	SKUPAJ
0–1	22 (27,2 %)	15 (22,1 %)	37 (24,8 %)
2–3	22 (27,2 %)	19 (27,9 %)	41 (27,5 %)
4–7	27 (33,3 %)	13 (19,1 %)	40 (26,8 %)
8+	10 (12,3 %)	21 (30,9 %)	31 (20,8 %)
SKUPAJ	81 (100,0 %)	68 (100,0 %)	149 (100,0 %)

sploh ne vrednotijo posebej. Glede na dejavnost med podjetji ni bilo razlik. Statistično značilne razlike ($P = 0,040$) obstajajo med velikostnima razredoma le glede vrednostnega deleža raziskav, ki jih naročajo pri zunanjih izvajalcih. Manjša podjetja (do 100 zaposlenih) so v povprečju naročila 93,0 %, večja (101 in več zaposlenih) pa 85,6 % raziskav pri zunanjih izvajalcih.

Po vrstah raziskav, ki so jih v zadnjih dveh letih naročali pri trženjskoraziskovalnih agencijah v slovenskem prostoru, izstopajo raziskave posebej prilagojene naročniku, katere je naročilo več kot štiri petine anketiranih podjetij (tabela 3). Sledijo medijske raziskave, večnaročniške raziskave blagovnih znamk ter paneli.

Četrtnina podjetij se odloča za panožne raziskave, malo manj kot četrtnina pa za naročanje podatkov iz omnibus anket. Velika večina podjetij torej naroča raziskave, kjer je potrebno sodelovanje in usklajevanje s trženjskoraziskovalno agencijo. Potem, ko podjetje začne naročati določeno vrsto raziskav (ko torej opravi prvi nakup po klasifikaciji vrst nakupov Robinsona et al. (1967)), gre največkrat za prilagojen ponovni nakup (kjer izstopajo raziskave posebej prilagojene naročniku) ali takojšen ponovni nakup (standardizirane raziskave, kot so medijske raziskave, paneli, itd.).

Glede odnosov z agencijami rezultati kažejo, da se največ naročnikov odloča za partnerski odnos, vendar

Tabela 3: Deleži naročnikov, ki so naročali navedene raziskave v zadnjih dveh letih

Vrste raziskav	Frekvenca	Delež (v %)
Raziskave posebej prilagojene naročniku	124	82,7
Medijske raziskave	80	53,3
Večnaročniške raziskave BZ	52	34,7
Paneli	51	34,0
Panožne raziskave	38	25,3
Omnibus ankete	34	22,7
Drugo	2	1,3

občasno poiščejo ponudbe tudi druge (44,3 %), kar je bilo pričakovati že na podlagi izvedenih poglobljenih pogovorov. Kot partnerski odnos predstavniki podjetij večinoma razumejo dolgoročen odnos, poleg tega so ga v poglobljenih pogovorih opisovali tudi kot odnos, v katerem sta obe strani v odnosu enakovredni, intenzivno komunicirata, sodelujeta, se prilagajata ter si pomagata. Iz poglobljenih pogovorov tudi izhaja, da se podjetja za partnerske oziroma dolgoročne odnose odločajo predvsem zato, da bi zagotovila primerljivost podatkov po letih. Tretjina naročnikov raziskav (33,6 %) se odloča za partnerski odnos in ne išče ponudb druge, dobra petina (22,1 %) pa v večini primerov za vsako raziskavo išče novo agencijo (se obnašajo transakcijsko). Zadnji primeri so posebej prisotni, kadar pravila družbe narekujejo takšno politiko naročanja raziskav oziroma v javnih ustanovah, kjer so zahtevani razpisi.

Glede na število agencij, s katerimi je podjetje sodelovalo v letih 2003–04 (dveletno obdobje je bilo izbrano, ker se nekatere večnaročniške raziskave izvajajo enkrat na vsaki dve leti), prevladujejo podjetja, ki so sodelovala z dvema agencijama (tabela 4), sledijo pa podjetja, ki so sodelovala z eno agencijo. Če to primerjamo z letom 2004, je opaziti prehod naročnikov na manj agencij. Tokrat prevladujejo naročniki, ki so sodelovali le z eno agencijo, sledijo pa podjetja, ki so sodelovala z dvema. V letu 2004 je bilo tudi nekaj takšnih podjetij, ki niso sodelovala z zunanjimi izvajalci. Tudi izračun aritmetične sredine iz negrupiranih podatkov kaže, da so podjetja zmanjšala število agencij, s katerimi sodelujejo. V letih 2003–2004 so podjetja v povprečju sodelovala z 2,3, v letu 2004 pa le z 1,9 agencijami. Razlika je statistično značilna pri zanemarljivi stopnji značilnosti ($P = 0,0000$).

Anketirane sem tudi vprašala, kolikšen vrednostni delež raziskav je za njih opravila agencija, pri kateri so

Tabela 4: Število agencij, s katerimi so podjetja sodelovala glede na obdobje

Število agencij	Obdobje	
	2003–2004	2004
0	0 (0,0 %)	8 (5,4 %)
1	46 (30,9 %)	58 (39,2 %)
2	52 (34,9 %)	40 (27,0 %)
3	27 (18,1 %)	28 (18,9 %)
4	13 (8,7 %)	10 (6,8 %)
5+	11 (7,4 %)	4 (2,7 %)
SKUPAJ	149 (100,0 %)	148 (100,0 %)

naročili zadnjo raziskavo. Od vseh trženjskih raziskav, ki so jih v letu 2004 opravili v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, povprečni vrednostni delež raziskav, ki so jih opravile te agencije, znaša 76,1 %. Podobne ugotovitve izhajajo tudi iz poglobljenih pogovorov z naročniki. Na podlagi tega lahko sklepamo, da ima večina podjetij eno agencijo, s katero opravijo večino raziskav, kamor spadajo predvsem raziskave po meri naročnika. Preostanek, to je standardizirane raziskave, pa naročijo pri drugih ponudnikih, ki le-te ponujajo.

4.3 Delovno mesto in značilnosti zaposlenih, ki delajo s trženjskoraziskovalnimi agencijami

V nadaljevanju sem ugotavljala delovno mesto in značilnosti zaposlenih, ki delajo s trženjskoraziskovalnimi agencijami. Glede na delovno mesto je med sodelujočimi v raziskavi največ vodij oddelkov, sledijo zaposleni, ki so del vodilnega managementa, strokovni sodelavci, produktni vodje oziroma vodje blagovnih znamk ter ostali, ki se v predlagano klasifikacijo niso mogli uvrstiti (tabela 5). Pri manjših podjetjih je ta funkcija največkrat v domeni vo-

dilnega managementa (33,3 %), sledijo pa vodje oddelkov (29,6 %) ter produktni vodje oziroma vodje blagovnih znamk (18,5 %), dobra desetina pa je strokovnih sodelavcev (12,3 %). Na drugi strani je v podjetjih, ki imajo več kot 100 zaposlenih, ta funkcija skoraj v polovici podjetij v domeni vodij oddelkov (49,3 %), sledijo strokovni sodelavci (24,6 %) ter zaposleni v vodilnem managementu (18,8 %).

Glede števila oseb, ki pri naročniku poleg respondenta delajo z agencijo, je največ (24,7 %) takih podjetij, kjer delata poleg respondenta še dve osebi, sledijo podjetja, kjer dela še ena oseba (22,7 %), tri osebe (16,7 %), 12,7 % pa je takih podjetij, kjer dela le respondent sam. Ravno tako več oseb dela tudi na strani agencije, kjer prevladujejo odnosi z dvema kontaktnima osebama (46,3 %), sledijo odnosi z eno (20,8 %) ter s tremi (18,1 %) kontaktnimi osebami. V povprečju na strani naročnika poleg respondenta delajo še 2,4 osebe, prav tako pa v povprečju respondent v agenciji dela z 2,4 osebami. Gre torej za odnose, kjer na vsaki strani sodeluje več oseb.

Povprečna delovna doba anketiranih v proučevanem podjetju je 5,7 let (standardni odklon 4,5). Te rezultate lahko primerjamo z rezultati glede delovne dobe v stikih s trženjskoraziskovalnimi agencijami, ki je 6,8 let (standardni odklon 5,1). Na podlagi primerjave med aritme-

Tabela 5: Delovno mesto respondenta glede na število zaposlenih v podjetju

Delovno mesto	Število zaposlenih		
	1–100	101+	SKUPAJ
Del vodilnega managementa	27 (33,3 %)	13 (18,8 %)	40 (26,7 %)
Vodja oddelka	24 (29,6 %)	34 (49,3 %)	58 (38,7 %)
Produktni vodja/ vodja blagovne znamke	15 (18,5 %)	0 (0,0 %)	15 (10,0 %)
Strokovni sodelavec	10 (12,3 %)	17 (24,6 %)	27 (18,0 %)
Drugo	5 (6,2 %)	5 (7,2 %)	10 (6,7 %)
SKUPAJ	81 (100,0 %)	69 (100,0 %)	150 (100,0 %)

tičnima sredinama (stopnja značilnosti $P = 0,015$) lahko zaključimo, da so anketiranci izkušnje pred trenutno zaposlitvijo nabirali že v drugih podjetjih. Povprečno število agencij, s katerimi so anketirani delali v času svoje poklicne kariere, je 4,4 (standardni odklon 2,7). Glede na te rezultate imajo zaposleni zadostne izkušnje, vendar v nasprotju s tem sami v povprečju razmeroma nizko ocenjujejo svoje poznavanje panoge (tabela 6). Anketiranci so v povprečju na trditve o poznavanju panoge odgovarjali z ocenami na pozitivni strani lestvice, vendar blizu nevtralni vrednosti (4). Za enostavnejše preverjanje razlik med anketiranci sem oblikovala sestavljeno spremenljivko »poznavanje panoge« (seštevek vseh treh merjenih spremenljivk deljeno s številom spremenljivk). Pri preverjanju povezav z drugimi spremenljivkami ni statistično značilnih razlik v poznavanju panoge glede na starost respondentov in izobrazbo. Statistično značilne razlike med respondenti se kažejo v letih izkušenj z delom z raziskovalnimi agencijami ($P = 0,006$). Testiranje razlik po posameznih parih skupin kaže, da zaposleni, ki imajo 11 let ali več delovnih izkušenj z agencijami, višje ocenjujejo svoje poznavanje panoge (aritmetična sredina 5,2) kot zaposleni, ki imajo do dveh let delovnih izkušenj (aritmetična sredina 3,9), kar je razumljivo. Prav tako se kažejo statistično značilne razlike pri poznavanju panoge glede na število agencij, s katerimi so respondenti delali v času kariere ($P = 0,000$). Tisti, ki imajo izkušnje s sedmimi ali več agencijami, višje ocenjujejo svoje poznavanje panoge (aritmetična sredina 5,6) kot tisti, ki imajo izkušnje z eno do dvema (aritmetična sredina 3,7), tremi do štirimi (aritmetična sredina 4,6) in petimi do šestimi agencijami (aritmetična sredina 5,0). Na drugi strani pa so tisti, ki imajo izkušnje z eno do dvema agencijama, slabše ocenili svoje poznavanje panoge kot tisti, ki imajo izkušnje s tremi do štirimi oziroma petimi do šestimi agencijami.

5 Sklep

Predstavljena raziskava daje pregled nad značilnostmi naročnikov trženjskih raziskav in njihovega nakupnega vedenja. Predstavljeno je predvsem preteklo naročanje trženjskih raziskav ter značilnosti podjetja in posameznikov, ki lahko vplivajo na nakupno vedenje organizacij. Od sestavin modela avtorjev Webster in Wind (1972) sem analizirala izbrane lastnosti podjetij in posameznikov. V sklopu lastnosti podjetij in značilnosti njihovega preteklega nakupnega vedenja ugotavljam, da večja podjetja v absolutnem merilu v povprečju več raziskujejo, pri tem pa manjša podjetja naročajo relativno večji delež svojih raziskav (gledano od njihovih celotnih sredstev za raziskave) pri zunanjih izvajalcih. To je razumljivo, saj si ne morejo privoščiti oddelka ali osebe, ki bi bila zadolžena pretežno za trženjske raziskave. Ugotavljam, da največji delež podjetij pri zunanjih izvajalcih naroča raziskave, posebej prilagojene naročniku, tem sledijo medijske raziskave, večnaročniške raziskave blagovnih znamk in paneli. Več je torej naročanja takih raziskav, ki zahtevajo prilagojen ponovni nakup kot tistih, kjer gre za takojšen ponovni nakup. Ugotavljam tudi, da so sicer podjetja naklonjena partnerskim odnosom, vendar niso naklonjena ekskluzivnosti. Največ podjetij sicer gradi partnerstva, vendar občasno pridobi tudi ponudbe drugih agencij. Večina podjetij ima eno agencijo, s katero opravi večino raziskav, preostanek, kamor spadajo predvsem standardizirane raziskave, pa naroči pri drugih ponudnikih, ki le-te ponujajo.

Rezultati kažejo, da v odnosih na obeh straneh sodeluje več ljudi. Pri manjših podjetjih so odnosi s trženjsko-raziskovalnimi agencijami predvsem v domeni vodilnega managementa in vodij oddelkov, pri večjih pa so za to od-

Tabela 6: Samoocena poznavanja panoge anketiranih

Trditev	Povprečje	Std. odklon
Moji kolegi bi me opisali kot poznavalca trženjsko-raziskovalnih agencij.	4,7	1,6
Veliko vem o ponudnikih trženjskih raziskav.	4,7	1,4
Dobro sem seznanjen/a s storitvami trženjsko-raziskovalnih agencij.	4,6	1,4
Poznavanje panoge (Cronbach $\alpha = 0,91$)	4,7	1,4

Lestvica: 1 = sploh ne drži, 7 = povsem drži.

govorni vodje oddelkov in strokovni sodelavci. V sklopu lastnosti posameznikov ugotavljam, da le-ti v sedanjem podjetju delajo povprečno 5,7 let, izkušnje v odnosih s trženjskoraziskovalnimi agencijami pa so prej nabirali že v drugih podjetjih. Povprečno so delali že s štirimi agencijami, vendar kljub temu sami relativno slabo ocenjujejo svoje poznavanje panoge. Ti rezultati kažejo neke vrste paradoks, saj zaposleni kljub relativno bogatim delovnim izkušnjam na tem področju zelo nizko ocenjujejo svoje znanje.

V nadaljevanju podajam predloge za prakso, ločeno za ponudnike in naročnike trženjskih raziskav. Ponudnikom trženjskih raziskav predstavljeni rezultati dajejo sliko o stanju na strani naročnikov trženjskega raziskovanja in jim tako pomagajo bolje spoznati njihov trg. Agencijam predlagam tesno sodelovanje in grajenje odnosov z obstoječimi naročniki, saj rezultati kažejo, da so naročniki večinoma naklonjeni partnerskim odnosom in da v povprečju tri četrtine svojih raziskav opravijo z eno agencijo. Prav tako naročniki zmanjšujejo število agencij, s katerimi sodelujejo. Razlog za prehod na manjše število agencij je lahko tudi v tem, da agencije dodajajo vedno večji nabor raziskav v svojo ponudbo. Ob tem pa se morajo agencije zavedati, da so naročniki racionalni kupci, ki so sicer naklonjeni vzpostavljanju partnerskih odnosov, vendar občasno preverjajo, kaj lahko dobijo pri drugih ponudnikih. Pri raziskavah, ki so prilagojene naročniku, in ki jih podjetja v največji meri naročajo, gre za prilagojen ponovni nakup, pri standardiziranih raziskavah pa za takojšen ponovni nakup. Večinoma torej naročniki pridobijo ponudbe konkurenčnih agencij, preden se odločijo za nakup. Agencije morajo tako vseskozi skrbeti za kakovostno izvedbo raziskav in konkurenčne cene le-teh. Naročniki morajo videti, da jim nakup raziskave pri določeni agenciji prinaša večjo vrednost kot nakup pri konkurentu. Agencije naj tudi namenijo posebno pozornost prepoznavanju in odzivanju na značilnosti in potrebe posameznikov, ki so pri naročniku vpleteni v odnos in v proces izbora agencije. Predstavniki agencij se morajo zavedati, da imajo v različno velikih podjetjih nasproti sogovornike z različnimi pristojnostmi in funkcijami v podjetju. Zato je treba preučiti vlogo posameznikov v nakupnem procesu, npr. kdo ima nadzor nad tokom informacij, kdo je glavni pogajalec, kdo je pobudnik za naročilo raziskave ... skratka strukturo nakupnega središča in nakupne vloge posameznikov, česar ta raziskava ni zajela in kar predstavlja možnost za prihodnje raziskovanje. Agencije naj bi za boljše sodelovanje z naročnikom poznale tudi notranje cilje različnih oddelkov pri naročniku kot tudi korporativne cilje podjetja.

Na podlagi rezultatov raziskave podajam tudi predloge za vodstva podjetij naročnikov. Rezultati kažejo, da zaposleni pri naročnikih slabo poznajo panogo trženjskih raziskav. Razlog je lahko v tem, da je v večini primerov skrb za naročanje trženjskih raziskav v rokah zaposlenega, ki se poleg tega ukvarja še s celotnim trženjem ali pa trženjskim komuniciranjem, in mu predstavljajo raziskave le en del nalog. Kljub temu pa je kot za vsako področje dela potrebno dobro poznavanje ponudnikov in njihovih

storitev. Zato je za racionalnejše odločanje za raziskave in za učinkovito naročanje raziskav treba izboljšati poznavanje panoge zaposlenih, ki delajo s trženjskoraziskovalnimi agencijami. Slabo poznavanje panoge namreč vodi tudi do višjega zaznanega tveganja v nakupni situaciji, ki je predvsem posledica negotovosti. Posamezniki lahko izkusijo negotovost glede razpoložljivih alternativ, glede izidov različnih alternativ in glede odziva drugih oseb na izide različnih alternativ (Webster in Wind, 1972). Za naročnike je verjetno najenostavnejši način za zmanjševanje tveganja delo z agencijo, ki jo že poznajo. To je lahko en razlog za zvestobo enemu ponudniku v organizacijskem nakupnem vedenju. Vendar tako vedenje ni racionalno. Za racionalnejše odločanje o nakupu raziskav naročnikom svetujem poglobljeno iskanje in zbiranje informacij o različnih trženjskoraziskovalnih agencijah in njihovih ponudbah. Informacije lahko zbirajo prek spletnih strani, na različnih organiziranih strokovnih srečanjih oziroma preko svojih kolegov, ki delajo na podobnih delovnih mestih v drugih podjetjih. Na tak način bodo lahko zmanjšali negotovost pri odločanju o ponudnikih trženjskih raziskav in se racionalnejše odločali o nakupu raziskav.

6 Literatura

- Axelsson, B. & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*, J. Wiley, Chichester.
- Boughton, P. D., Nowak, L. & Washburn, J. (1996). A decision model for marketing research relationship choices, *Journal of Services Marketing*, **6** (1): 56–69.
- Coutler, K. S. & Coutler, R. A. (2003). The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships, *International Journal of Research in Marketing*, **20** (1): 31–43.
- DeRose, L. J. (1987). Bids alone are not enough, *Purchasing World*, **31** (11): 64.
- Donnelly, M., Van't Hull, S. & Will, V. (2000). Assessing the quality of service provided by market research agencies, *Total Quality Management*, **11** (4/5&6): S490–S500.
- Dosje MM: velika knjiga slovenskega oglaševanja. Ljubljana: Delo, 2005.
- Ford, D. (1998). Two decades of interaction, relationships and networks. Network dynamics in international marketing. Uredil: Ford, D. Oxford: Pergamon.
- Grönroos, C. (1979). An applied theory for marketing industrial services, *Industrial Marketing Management*, **8** (1): 45–55.
- Gummesson E. (1978). Toward a theory of professional service marketing, *Industrial Marketing Management*, **7** (2): 89–95.
- Hair, J. F., Jr., Bush, R. P. & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Halinen, A. (1997). *Relationship marketing in professional services: A study of agency–client dynamics in the advertising sector*, Routledge, London.
- Hayes, M. H., Jenster, P. V. & Aaby, N.-E. (1996). *Business marketing: A global perspective*, Irwin, Chicago.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2004). *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets*, Hartcourt, Orlando (FL).

- Jančič, M. (2005). Agencije v letu 2004, *Marketing Magazin*, **25** (285): 8-13.
- Johnston, W. J. & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework, *Journal of Business Research*, **35** (1): 1-15.
- Kdo je? Ljubljana: iGV, družba za poslovne informacije, 2004.
- Lichtenthal, D. J. & Shani, D. (2000). Fostering client-agency relationships: A business buying perspective, *Journal of Business Research*, **49** (3): 213-228.
- Möller, K. & Wilson, D. T. (2001). Business marketing. The IEBM encyclopaedia of marketing. Uredila: Möller, K. & Wilson, D. T. London: Thomson Learning.
- Palmer, A. (1998). *Principles of services marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Peters, B. (1994). Ama-arf study reveals industry trends, *Marketing News*, **28** (12): 14-15.
- Robinson, P. J., Faris, C. W. & Wind, Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, Boston.
- Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management : Analiza, planiranje in praksa*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Webster, F. E. & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, **36** (2): 12-19.

Barbara Čater je zaposlena kot asistentka za področje trženja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Leta 2001 je končala MBA študij na univerzi Drury v Springfieldu (Missouri), leta 2006 pa je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani doktorirala s področja poslovanja in organizacije. Njena glavna raziskovalna področja so trženjski odnosi, profesionalne storitve in medorganizacijsko trženje.

Odzivi projektnih ravnateljev na organizacijsko strukturo podjetja v singularni študiji primera

Peter Friedl

GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana, Šmartinska 134 a, 1000 Ljubljana, Slovenija; peter.friedl@gradis-skupinag.si

Pravila ali postopke, ki bi vodili do pravilne izbire organizacijske strukture, ni mogoče natančno določiti, saj unikatnost podjetja, projekta in poslovnega okolja zahteva samostojno obravnavo situacije. V okviru kvalitativne raziskave je bila uporabljena metoda dela polstrukturiran intervju, kar je med drugim pokazalo, da je izbira primerne organizacijske oblike v okviru krovnega podjetja precej težavna naloga. V prispevku gre za razpravo, katera vrsta organizacijske strukture v splošnem prevladuje, oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo. Hkrati so me zanimali vzročni dejavniki, zaradi katerih je bila uporabljena konkretna organizacijska struktura. Raziskal sem tudi, ali lahko (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

Ključne besede: organizacijska struktura podjetja, projekt, projektno ravnanje, kultura podjetja, študija primera, vodja projekta.

1 Uvod

Prispevek pojasnjuje, katera vrsta organizacijske strukture prevladuje v obravnavanem podjetju, oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja gradbenih projektov najpogosteje uporabljajo. V okviru podjetja je potrebno postaviti tako organizacijsko strukturo, da dosežemo usklajenost delovanja vseh udeležencev v projektu. V izogib nesporazumom in konfliktom je pomembno, da čim bolj podrobno določimo ustrezno razmejitev glede dolžnosti, odgovornosti in avtoritete med projektno strukturo in stalno organizacijo, ter hkrati dopustimo čim večjo prilagodljivost razmeram in ljudem. Izbira ustreznega tipa organizacijske strukture projekta je odvisna od obstoječe organizacije v podjetju, od pomembnosti, velikosti in trajanja projekta, razpoložljivih kadrov, časovnih omejitev ter števila različnih projektov, ki potekajo istočasno (Rozman et al., 1993). Tema prispevka je torej relevantna z vidika problematike (ne)uspešnosti udeležencev v procesu ravnanja gradbenih projektov, ki jo posledično povzroča (ne)primerna izbira tipa organizacijske strukture v podjetju.

1.1 Namen, pristop in cilji raziskave

Namen prispevka je proučiti, kakšni so odzivi projektnih ravnateljev na izbrano vrsto organizacijske strukture v gradbenem podjetju. Na podlagi izsledkov kvalitativne ra-

ziskave je v nadaljevanju namen definirati sklepne ugotovitve, na katere bi se lahko v bodoče navezovala optimalna izbira tipa organizacijske strukture. Za potrebe doseganja triangulacije so bili v okviru kvalitativne analize izvedeni trije polstrukturirani intervjuji s tremi strokovnjaki na področju storitvene gradbene dejavnosti, zaposlenimi v srednje velikem slovenskem gradbenem koncernu.

Cilj raziskave je ugotoviti, kakšni so odzivi zaposlenih na specifičnost izbire posamezne vrste organizacijske strukture podjetja. Na podlagi kategorizacije izjav respondentov pa izluščiti nekatere povezave s teoretičnimi izhodišči projektnega ravnanja, z obzirom na izpostavljene cilje študije primera.

1.2 Fenomen in razsežnosti organizacije

Pojem organizacije nosi v znanstveni literaturi več pomenov, ki ga v splošnem avtorji opredeljujejo kot združbo ljudi, usmerjeno k skupnemu cilju, ali kot sistem tehnično odvisnih enot. Lipovčeva teorija organizacije je pri opredeljevanju pojma razmeroma dosledna: »Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987: 35).

Teorija organizacije govori predvsem o učinkovitosti struktur kot o osnovnem kriteriju uspešnosti projektiranja organizacije (Burgar Makovec, 2005: 19). Pri tem je

učinkovitost razmerje med rezultatom in zanj porabljenimi poslovnimi prvinami. Vendar pa uspešnost rezultata (rentabilnost) s tem še ni zagotovljena. Pomembna je usklajenost organizacije z okoljem združbe.

Podobno organizacijo opredeljuje tudi Mihelčič (1999: 553): »Sestav razmerij med ljudmi (ki s to povezano v sestavo postanejo člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine.« Avtor meni, da je organizacija tudi razmeroma avtonomna celota ljudi in sredstev, ki si z določenim delovanjem prizadeva doseči zastavljene cilje in tako uresničiti smotre. Tej opredelitvi se pridružuje tudi Rozman (2000: 4), ki pravi, da je organizacija podjetja množica razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja. Organizacijo členi na organizacijske strukture in procese. Organizacija so odnosi med ljudmi, način sodelovanja med njimi, usklajevanje akcij ter vse naloge in odgovornosti posameznih članov z namenom doseči planirane cilje podjetja (Vila, 1994: 21). Brez učinkovite in ustrezne organizacije tudi najboljše tehnologija ne more zagotoviti uspešnega poslovanja, saj le dobro organizirano podjetje lahko predvideva težave in probleme ter z ustreznimi ukrepi prepreči neželene posledice bodočih dogodkov.

Pri vsakem od navedenih avtorjev lahko najdemo osnovne **razsežnosti organizacije**, in sicer organizacijsko strukturo, organizacijske procese in organizacijsko kulturo. Projektno ravnanje je del aktivnosti organizacije in je hkrati znanost in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v organizaciji, v dogovorjenem času, z določenimi proizvodnimi sredstvi ter z želenim učinkom (Hauc, 1982: 172). Eden od možnih vzrokov za (ne)uspeh projekta je v (slabi)dobri organizaciji oziroma ravnanju. Ravnanje ali ravnateljstvo nasploh je opredeljeno kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter kot proces odločanja. Da bi v večji meri dosegli cilj predmeta, vsak predmet ravnanja uravnavamo v enakem procesu. Zato so značilnosti ravnanja projekta povezane z značilnostmi projekta (Rozman, 2002: 10). V projektu sodelujejo ljudje z različnimi znanji in z različnih hierarhičnih ravni ter delov podjetja.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Pojmovanje organizacijske strukture

Podobno kot različni vidiki organizacije tudi pojem organizacijske strukture v znanstveni literaturi nosi več pomenov. Nekateri se nanašajo le na odnose med ljudmi, drugi zajemajo tudi druge faktorje, ki sestavljajo organizacijo. Nekatere **opredelitve organizacijske strukture** po različnih avtorjih so (Ivanko, 1980: 18):

- po Chandlerju (1979) je organizacijska struktura sredstvo za integrirano uporabo obstoječih resursov v organizaciji;

- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo (Perow, 1967: 195);
- s strukturo označujemo shemo združbe, opisane vloge in druga določila (Možina, 1972: 18).

Pojem **organizacijske strukture** sklenimo z opredelitvijo po Lipovcu (1987: 60-64), ki jo opredeli kot sestav razmerij med ljudmi v združbi. Ljudje pri svojem delovanju stopajo v medsebojne stike in vplivajo drug na drugega. Tako nastajajo med ljudmi razmerja, ki jih povezujejo v organizirano skupino ali združbo. Celotno omrežje razmerij imenujemo organizacijska struktura.

Organizacijska struktura krovnega podjetja je ključnega pomena pri razporeditvi virov, ki jih projekt potrebuje za izvajanje. Močan vpliv na projektne management imata tudi stil vodenja in organizacijska kultura krovnega podjetja. Ko določamo obliko organizacijske strukture projekta, je smotrno pri tem upoštevati naslednja sodila (Rozman et al., 1993):

- zanesljivost: urejeno in uspešno izvrševanje nalog, ki jih imajo posamezniki na svojih sedanjih delovnih mestih;
- vpliv: moč, s katero razpolaga posameznik, da ostali sledijo njegovim odločitvam. Vpliv mora biti sorazmeren z zanesljivostjo;
- pooblastila: dodeliti naloge in vpliv podrejenim na nižjih nivojih organizacije;
- odgovornost: sposobnost popolnoma zadovoljivo izvajati določene naloge.

Organizacijske strukture, razmerja in procesi imajo v sociološkem smislu lahko tudi svoj formalni in neformalni značaj. **Formalna razmerja in strukture** so tista razmerja ali strukture, ki se tvorijo načrtno, namenoma, da bi dosegli cilje podjetja. Poleg njih se med ljudmi tvori vrsta razmerij in struktur, npr. na podlagi prijateljstva, simpatij itd., ki niso povezane neposredno z doseganjem ciljev podjetja.

Pravimo jim **neformalna razmerja in strukture**. Le-te vedno obstajajo in posredno bistveno vplivajo na uspeh podjetja (Rozman et al., 1993: 137).

2.2 Pojavne oblike organizacijskih struktur

Vsako podjetje ima svojo, svojsko organizacijo, saj so enake organizacijske rešitve v različnih podjetjih različno učinkovite. Ključ učinkovitega oblikovanja organizacijske strukture je v organiziranju ljudi in nalog na način, da lahko odločitve tečejo nemoteno skozi celotno združbo. Velike in kompleksne združbe v resnici uporabljajo različne oblike organizacijskih struktur na različnih organizacijskih ravneh, da olajšajo pretok odločitev. Osnovne zvrsti ravnalne strukture so: linijska, funkcionalna, štabno linijska, odborovska.

V vsaki zvrsti lahko nastanejo še nadaljnje različice osnovnih zvrsti hierarhije (Lipovec, 1987: 162). Velika večina avtorjev navaja naslednje oblike organizacijskih struktur z vidika nalog v združbi oziroma odnosa med delom in celoto združbe: enostavno, poslovno-funkcijsko, produktno, produktno-matrično in projektno. V nadaljevanju opisujem dva tipa organizacijske strukture, za kate-

ra na podlagi izkušenj in poznavanja problematike ocenjujem, da prevladujeta v slovenski gradbeni panogi. **Poslovno-funkcijska** organizacijska struktura je centralizirana organizacijska struktura. Osnovne značilnosti te strukture so:

- delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja;
- centralizacija odločitev s pomočjo linijskega tipa ravnanja (Rozman et al., 1993: 148).

Oblikovana je na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela in poslovanja povezane med seboj odvisne naloge opravljajo v enem prostoru v organizaciji. Funkcije organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oziroma služb. Poslovno-funkcijska je najpogostejša organizacijska struktura in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij. Tudi v razmerah sodobne industrijske proizvodnje je funkcijska organizacijska struktura najbolj uporabljana zlasti v manjših industrijskih podjetjih in je primerna za stabilno, ne preveč kompleksno okolje ter za pretežno rutinsko tehnologijo, saj se v nestabilnem okolju pokažejo njene disfunkcionalnosti. Kot posledica te strukture so se kot modifikacijske oblike oblikovale namesto čisto linijske še linijsko-štabne organizacijske strukture, kolegijski način vodenja in uvedba produktnih ravnalcev (Možina et al., 1994: 383-386). Glede na teoretična izhodišča in dosedanje raziskave, ki so glavne pomanjkljivosti zaznale v ponavljajočem se delovnem procesu, je negativne reakcije zaposlenih pričakovati predvsem zaradi pomanjkanja celostnega pristopa k projektu ter slabše motiviranosti za delo na projektu, ki predstavlja le dodatno delovno obremenitev.

V **projektne organizacijske strukture** se usklajujejo aktivnosti različnih oddelkov in se dodeljujejo pristojnosti poslovno-funkcijskih in produktnih ravnalcev odgovornemu projektному ravnalcu. Ločimo več vrst projektne organizacijske strukture, ki jih avtorji opredeljujejo zelo različno. Najbolj znane in v praksi uporabljene so naslednje oblike projektne organizacijske strukture: čista (popolna) projektna struktura, štabno-projektna struktura in projektno-matrična struktura (Solina in Križaj, 1991: 30). Prav zadnja struktura zagotavlja socialno varnost sodelavcev projekta, saj se iz svojega oddelka niso izključili. Sodelavci projekta ne »odhajajo« v projekt, zato ni potrebe, da bi se v svoj poslovno-funkcijski oddelek »vračali«, ko je projekt razpuščen (Pungartnik, 1997: 30). Gradbena podjetja uvajajo projektno organiziranost. S projekti dosegajo cilje na tržišču. To so projektno usmerjeni poslovni sistemi oziroma projektno usmerjena podjetja. V literaturi se imenuje management s projekti (angl. *Management by Projects*). Težo naj bi nosilo upravljanje in vodenje projektov in ne funkcijske enote, ki sicer vstopajo enakopravno v izvajanje projektov. Dober projektni management je hkrati tudi dobro vodenje podjetja. Dejavniki, ki vplivajo na izbiro konkretne organizacijske strukture v gradbenih investicijskih procesih, kjer se poslovni učinki stalno merijo na tržišču, so (Petrič, 2005: 51):

- organizacijska fleksibilnost;
- decentralizirana odgovornost managementa;
- celovit pogled na probleme;

- ciljno usmerjeno reševanje problemov.

Eden glavnih problemov je zgodovinska nagnjenost k linijski organizaciji, pri kateri prihaja do konfliktov med projektnim in linijskim delovanjem zaposlenih in tudi vodstev podjetij. Spreminjanje organizacije iz linijske v projektno terja določen čas, predvsem pa je pomembno, da ljudje sprejmejo projektno organiziranost, v podjetju pa se mora spremeniti organizacijska kultura (Golob, 2000: 95). V gradbeništvu je za velike projekte, kjer so tveganja velika, najprimernejša čista projektna organiziranost (Petrič, 2005: 52). Pri tej organizacijski obliki je projekt podjetje, ki je časovno omejeno. Potrditev tega načina organizacije so t.i. *joint venture* organizacijske oblike skoraj vseh večjih projektov v tujini. Podjetja se združujejo na projektih predvsem zaradi zmanjšanja tveganja. Upošteva se dosedanje teoretične ugotovitve, med katerimi prevladuje fenomen t.i. 'razdeljenosti avtoritete' med ravnateljem projekta in ravnateljem poslovno-funkcijske enote, je določene negativne odzive zaposlenih pričakovati predvsem v smeri konfliktov pri sprejemanju poslovnih odločitev zaradi pomanjkanja avtoritete, delitve sredstev med projekti ter namernega zavlačevanja in odlaganja dokončnega zaključka projekta.

3 Metodološka izhodišča

Izbrana raziskovalna metoda je **intervju**, za katerega Burgess (1982: 107) povzema, da je ta metoda »priložnost za raziskovalca, da prodre globoko, odkrije nove ključne točke, odpre nove razsežnosti nekega problema in si zagotovi jasna, natančna, vseobsežna spoznanja, zasnovana na osebni izkušnji«. Bistvena razlika je v rezultatih – intervju namreč podaja mnogo izčrpnjše in natančnejše informacije, kot so številčni opisi in razmerja. Razlika je tudi v sami prisotnosti spraševalca. Osebni stik lahko pripomore k natančnejšim rezultatom, saj ravno pogovor »prisili« respondenta, da se o tematiki zamisli, medtem ko pri vprašalniku velikokrat obstaja verjetnost, da ga reši brez tehtnega premisleka.

Jones (1985: 47) poudarja številna vprašanja, ki jih mora raziskovalec pretehtati, da bi bili intervjuji uspešni. Prvi je problem, ki ga morajo razrešiti vsi raziskovalci – do kakšne mere naj bo strukturiran. Opozarja, da »ne obstaja nič takega kot raziskava brez predpostavk.« V pričujoči raziskavi so bila vprašanja za intervjuje pripravljena na podlagi naslednjih v teoretičnih izhodiščih opredeljenih predpostavk:

- udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogostejše uporabljajo projektno-matrično organizacijsko strukturo, ker zagotavlja manjšo negotovost zaposlenih na projektu po končanju trajanja projekta;
- obstajajo dejavniki, ki vplivajo na izbiro konkretne organizacijske strukture;
- v gradbeništvu v splošnem prevladuje čista (popolna) projektna organizacijska struktura;
- (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

Spretnosti spraševalca slonijo na sposobnosti prepoznavanja pomembnosti informacij, njihovega zvočnega in tekstualnega zapisa ter kasnejše analize. Na podlagi le-te se opravi strokovna ter delno tudi subjektivna intepretacija zbranih podatkov. To zahteva dojemljivost in občutljivost do dogodkov, kar omogoča napredovanje v raziskavi, morebitnih spremembah in prilagoditvah v smeri poizvedovanja. Predvsem pa mora biti spraševalec sposoben poslušati in se vzdržati projiciranja lastnih mnenj ali vtisov v okoliščine (Easterby – Smith et al., 2005: 115). To je težje, kot se zdi, ker je eden od načinov, kako pridobiti zaupanje, prav zmožnost živeti se v sogovornika.

V primeru pričujoče raziskave je bila uporaba raziskovalne metode določena vnaprej, in sicer polstrukturiran intervju, ki dopušča možnost podvprašanj in s tem razvoja debate. Kvale (1996) razpravlja o intervjui kot »inter vju«, torej izmenjavi, soočanju pogledov. Odprta vprašanja udeležencem v odgovorih dovoljuje izraziti sami sebe. V izogib formalnim učinkom se jim torej ne predlaga vnaprej določenih odgovorov.

Kot navajajo nekateri avtorji (Easterby – Smith et al., 2005), je glavni namen polstrukturiranih intervjujev razumeti pomene, ki jih intervjuvanci pripisujejo vprašanjem in okoliščinam v kontekstih, ki jih raziskovalec strukturira vnaprej.

Van Maanen (1983: 9) definira kvalitativne tehnike kot »zbirke interpretativnih tehnik, ki skušajo opisati, dekodirati, prevesti in drugače odkriti pomen, ne frekvence, določenih bolj ali manj naravno nastalih pojavov v družbenem svetu«. Kvalitativno intervjuvanje se osredotoča na respondentova stališča in način razmišljanja, njegov osebni pogled na stvari, medtem ko kvantitativno vedno zasleduje statistične izsledke.

4 Kvalitativna raziskava o odzivih zaposlenih na izbiro organizacijske strukture

Izvedena singularna študija primera (angl. *single case study*) je kvalitativna oblika raziskovanja o odzivih zaposlenih na izbiro organizacijske strukture in ena od možnih oblik empiričnega raziskovanja. Študije primerov so »temeljiti opis in analiza posamezne enote ali pa zaokrožene-ga sistema, na primer posameznika, programa, dogodka, skupine, posredovanja ali skupnosti« (Merriam, 1998: 19). Stake (v Denzin in Lincoln, 2000) opredeljuje študije primerov kot intrinzične (primer je zanimiv 'od znotraj'), instrumentalne (služijo 'zunanjemu' namenu) ali zbrane (iskanje zakonitosti in primerjav med primeri).

Za potrebe kvalitativne analize sem izvedel tri (3) polstrukturirane intervjuje s strokovnjaki na področju storitvene gradbene dejavnosti, zaposlenimi v srednje velikem slovenskem gradbenem koncernu GRADIS skupina G d.d., Ljubljana. Vnaprej pripravljena vprašanja odprtega tipa v okviru polstrukturiranega intervjuja dajejo možnost, da se jih v primeru nerazumevanja oziroma izmikanja po potrebi tudi smiselno dopolni. Namen takega

pristopa je ugotoviti, »kako posamezniki zgradijo resničnost svojih okoliščin, oblikovanih iz kompleksnih osebnih okvirov prepričanj in vrednot, ki so jih razvili v svojem življenju, da bi tako pomagali razložiti in predvideti dogodke v svojem svetu« (Jones v Esterby, 2005: 113). Udeležence s podvprašanji usmerjamo še k večjemu razmišljanju, s katerim lahko pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje.

4.1 Cilji kvalitativne raziskave

S pomočjo analize študije primera je ključni cilj raziskave prepoznati odzivnost zaposlenih na izbrano organizacijsko strukturo v gradbenem podjetju oziroma pridobiti smiselne odgovore na dve (2) osnovni vprašanji oziroma štiri (4) podvprašanja, postavljena trem osebam z različnimi poklicnimi profili v polstrukturiranih intervjujih.

Cilji raziskave so povezani s praktično uporabo izsledkov in ugotovitev, ki sem jih zbral ter jih na podlagi intervjujev smiselno analiziral.

Nadalje sem raziskal, katera vrsta organizacijske strukture podjetja v splošnem prevladuje oziroma zakaj jo udeleženci v procesu ravnanja projektov najpogosteje uporabljajo. Pri tem so me zanimali vzročni dejavniki, zaradi katerih je bila v podjetju uporabljena konkretna organizacijska struktura. Na koncu so predstavljene ugotovitve, ali lahko (negativni) odzivi zaposlenih vplivajo na izbrano organizacijsko strukturo in njeno morebitno zamenjavo.

4.2 Izbrana kvalitativna tehnika

Postavljena vprašanja so v raziskavi strukturirana glede na poznavanje obravnavane problematike in razmer v organizacijski strukturi (podjetju), kjer je bila raziskava opravljena. Pri pripravi na intervjuje sem imel v glavi nekaj širših vprašanj, ki jih je bilo glede na odzive intervjuvancev mogoče prilagoditi in dopolniti. Pri tem je bil vsekoli upoštevan osnovni cilj raziskave, torej pridobiti informacije o odzivih zaposlenih na specifičnost izbire posamezne vrste organizacijske strukture podjetja. V študiji je bil glede na metodo dela in naravo raziskave izbran poglavljeni intervju, ki se po stopnji formuliranosti deli na: strukturirani, polstrukturirani, vodeni razgovor, polstrukturirani, neformalni razgovor in fokusirani intervju (Grey, 2004: 215).

4.3 Raziskovalna vprašanja

Da bi dosegel zastavljene cilje kvalitativne raziskave, sem formuliral dve izhodiščni (teoretični) raziskovalni vprašanji:

- Katera vrsta organizacijske strukture menite, da je dominantna? Pojasnite vzroke!*
- Koliko in na kakšen način vpliva izbrana vrsta organizacijske strukture na uspešnost zaposlenih?*

Vezano na gornja izhodišča sem v nadaljevanju vsem trem intervjuvancem po tehtnem razmisleku postavil sledeča štiri (pod)vprašanja:

1. S katero organizacijsko strukturo se največkrat srečujete pri svojem delu oziroma jo uporabljate?
2. Kateri faktorji vplivajo na učinkovitost izbrane organizacijske strukture?
3. Ali lahko opišete značilne reakcije s strani podrejenih glede na izbrano organizacijsko strukturo?
4. Kateri bistveni negativni odzivi lahko povzročijo zamajavo organizacijske strukture?

4.4 Izbran vzorec

V okviru poslovno-funkcijske enote »nizke gradnje in energetika« (v nadaljevanju NGE) srednje velikega gradbenega koncerna GRADIS skupina G d.d., Ljubljana sem zaradi racionalizacije raziskave od petih potencialnih udeležencev izločil po hierarhični ravni najvišjega (član uprave za tehnično področje) ter najnižjega (delovodja). Izbran vzorec je namenski in vključuje tri udeležence, ki sem jih določil na osnovi njihovih funkcij oziroma položajev, na podlagi katerih je bilo moč pridobiti relevantna mnenja in stališča, ki bodo lahko v nadaljevanju služila kot izhodišče za uspešno kvalitativno analizo.

Vsi trije respondenti so zaposleni v operativnem sektorju izvedbe projektov in so v vlogah projektnih managerjev na različnih nivojih dovolj (različno) dolgo, kar daje dobljenim odgovorom dodatno težo oziroma potrebno širino. Prvi respondent na delovnem mestu direktorja programa NGE ima višješolsko izobrazbo, drugi, s podiplomsko izobrazbo, po sistemizaciji delovnih mest nastopa v vlogi klasičnega vodje projekta na avtocestnem (AC) programu, tretji, s srednješolsko izobrazbo, pa zaseda delovno mesto vodje gradbišča, prav tako na avtocestnem (AC) programu. Verodostojnost izjav oziroma trditev je povezana z dolgoletnim delovnim stažem tretjega in deloma prvega respondenta na eni ter stopnje izobrazbe prvega in predvsem drugega respondenta na drugi strani.

V študiji primera je pomembna interpretacija odgovorov posameznika, kar pomeni, glede na izbrano metodo dela, enkratnost raziskave – ponovljivost v tem primeru ni smiselna, zato je nadaljnja raziskava opravljena s triangulacijo kot metodo za povečevanje veljavnosti raziskovalnih ugotovitev. Denzin (1978, cit. po Janesick, 1994) opredeljuje metodološko triangulacijo kot uporabo različnih metod za raziskavo istega problema. Primerna je za študij kompleksnih konceptov, ki obsegajo več dimenzij. Možna je triangulacija znotraj iste metode, npr. uporaba različnih strategij merjenja istega pojava; triangulacija med metodami pa pomeni uporabo različnih, a komplementarnih metod pri obravnavi pojava. Poenostavljeno rečeno, ali z

najmanj tremi različnimi kvalitativnimi metodami (npr. opazovanje, intervju itd.) izvedemo navzkrižno preverjanje iste skupine ljudi, ali pa z eno kvalitativno tehniko sprašujemo vsaj tri (skupine) ljudi. V raziskavi sem uporabil drugo opcijo, saj so na enaka vprašanja odgovarjali trije respondenti na različnih nivojih dela z različno izobrazbo, sicer povezani v skupnem procesu izvedbe projektov.

Ocenjujem, da lahko na podlagi osebnih zgodb reprezentativno izbranih respondentov na področju projektnega ravnanja pridobim vpogled, kakšen je njihov odziv na izbrano organizacijsko strukturo v njihovem poklicnem življenju.

4.5 Potek intervjuja

Raziskava je bila opravljena v podjetju GRADIS skupina G, pri čemer sem vsakemu od udeležencev za opredeljene cilje zastavil štiri enaka podvprašanja. Osebna izkušnja z intervjuvanci je dodatno nadgradila njihove izjave, saj sem si na podlagi tona glasu in govorice telesa lahko ustvaril sliko o odnosu posameznika do izbrane organizacijske strukture podjetja skozi proces izvedbe gradbenih projektov. To je tudi ena izmed prednosti kvalitativnega načina raziskovanja, a hkrati tudi slabost – subjektivnost interpretacije¹.

Intervjuji so se vršili individualno v zaprtih prostorih, pri čemer sva bila prisotna le spraševalec in respondent. Udeleženci so bili pred izvedbo obveščeni, da je tematika s področja projektnega managementa ter da bodo podatki uporabljeni za potrebe znanstveno-raziskovalnega dela v sklopu doktorskega študija managementa. Intervjuji so potekali brez težav, saj so vsi udeleženci dobro poznali naravo projektne procesov ter imeli že precej izoblikovana stališča. Prvi intervju je trajal 28 minut, drugi 26 ter tretji 38 minut. Odgovori² so bili zabeleženi na diktafon, kar je kasneje omogočalo zanesljivejši zapis podatkov.

V nadaljevanju (preglednica 1) so prikazani prepisi (originalov) intervjujev, ki predstavljajo glavno podlago oziroma temelj za osrednji del članka – razpravo o rezultatih raziskave.

¹ Glede na dejstvo, da sem v podjetju tudi sam zaposlen, dopuščam možnost subjektivnosti interpretacije, kar pa je obenem tudi prednost, saj imam neposreden vpogled v organizacijsko strukturo in njeno delovanje.

² Vsi odgovori so bili zapisani dobesedno, brez popravkov, zato v nekem smislu izražajo »čustven« podton intervjuvancev, kar dodatno dviguje vrednost pridobljenih podatkov. Zato bo tudi njihovo navajanje v razpravi dobesedno.

Korespondent	Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju
	1. S katero organizacijsko strukturo se največkrat srečujete pri svojem delu oziroma jo uporabljate?
Direktor programa NGE:	»Glede na moje delovno mesto direktorja programa NGE je to gotovo poslovno-funkcijska struktura, seveda z nekaterimi elementi projekta. Torej, ... ne glede, da gre za strogo hierarhično organiziranost, primerno predvsem za manjše projekte, sem jo vedno skušal spraviti v življenje tudi na avtocestnem programu. Dostikrat sem bil deležen očitkov v smislu, kaj se pa greš, ta struktura je itak primerna le za neko rutinsko delo in vzdrževanje standardov, a si upam trditi, da temu ni tako. Moji delavci so vedno imeli le enega nadrejenega, ki jim je dodeljeval in nadzoroval njihovo delo, tako da ni prihajalo do kakšnega kaosa ... tudi pri nagrajevanju ne. Ker smo imeli projekte znotraj naših funkcijskih skupin, sem se na ta način ognil raznoraznim organizacijskim problemom. Red mora biti, pa čeprav je slab ... ne bo mi pa solil pameti kakšen nadobudni projektni vodja, zato smo v vodstvu, veste, vedno pazili, kakšno stopnjo odgovornosti smo mu namenili za časovne roke, pa stroške ...«
Vodja projekta – AC program:	»V vlogi vodje projekta se pri svojem delu na področju gradbene komercialne največkrat srečujem s projektno matrično strukturo, po domače povedano, ko vodim projekt, je to kot bi vodil podjetje v malem. Ta ... po projektni liniji dokaj fleksibilna struktura, mi namreč omogoča, da projekt kar se da hitro prilagodim zahtevam naročnika, kar pomeni, da lahko člani tima povečajo ali zmanjšajo obseg dela na projektu ... po potrebi pa lahko v projekt vključim tudi nove člane. Tu bi še poudaril, da ta struktura omogoča dober pretok informacij v firmi – s tem mislim na številne komunikacije med zaposlenimi pri različnih projektih, pa tudi v različnih poslovnofunkcijskih enotah firme.«
Vodja gradbišča – AC program:	»Prva, ki mi ta trenutek pade na pamet, je ... imenuje se čista strukturna, smešen izraz. Povedati moram, da gre za relativno mlado zasnovo, primerno za obvladovanje največjih projektov, ... na primer avtocestnega programa, ki ni samo regionalnega, ampak tudi nacionalnega pomena. Zato je treba biti na nek način previden pri ocenjevanju te strukture, zlasti glede na druge, že razvite oblike. Pri mojem delovnem stažu na področju gradbene operative lahko kot glavno prednost te oblike, v primerjavi z ustaljeno klasično, izpostavim bistveno bolj hvaležno vlogo projektnega vodje. Veste, on ima polno avtoriteto pri izvajanju projekta, pa še vsi sodelavci na projektu odgovarjajo neposredno njemu. Kot vodja gradbišča nikoli v svoji dolgoletni karieri nisem imel težav s komuniciranjem navzgor po hierarhični lestvici ... vedno sem se vse dogovoril direktno s šefom firme. Res pa je, da se čista projektna oblika zmerom pojavlja vzporedno z notranjo organizacijo družbe. V določenih situacijah je to precej čudno, ker mora vodstvo družbe za projekt prevzeti polno odgovornost, in to praktično brez izjeme. Hmm, človek bi rekel, država v državi ... ampak kaj češ, važen je končen rezultat in nič drugega.«
Korespondent	Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju
	2. Kateri faktorji vplivajo na učinkovitost izbrane organizacijske strukture?
Direktor programa NGE:	»Vedno sem trdil, da funkcijska struktura praviloma omogoča visoko specializacijo in profesionalizacijo naših zaposlenih. Moje izkušnje kažejo, da so neprilagodljivost spremembam, počasno komuniciranje, sprejemanje in uresničevanje odločitev naveden larifari. Ker smo podjetje organizirali okrog naših primarnih funkcij, na primer razvoja, nabave, ... pa ne vem kaj še vsega, smo s tem dosegli tudi večjo učinkovitost. Zaradi večjega števila sektorjev, ki so pokrivali vsak svoje funkcionalno področje, smo se izognili mnogim anomalijam. K večji učinkovitosti strukture zagotovo prispeva njena štabna organiziranost, to je tista, ki omogoča ohranjanje obstoječe hierarhije ... kadar je bilo potrebno, smo jo po potrebi dopolnili z vodjo projekta in raznimi strokovnimi svetovalci, ki so skupaj delovali kot nekakšna štabna služba«

Vodja projekta – AC program:	»Glede na moje pretekle izkušnje v gradbeni komerciali je ključna oseba generalni manager firme, ki mora vzpostaviti neko ravnovesje moči, dobesedno mora ... kako naj rečem ... nekako znati balansirati med projektnim in funkcijskim delom podjetja. Kot projektni vodja sem se vedno trudil imeti dober pregled nad razporedi del, nad roki, nad proračunom, ... Tu je pomembna tudi klasična tehnična izobrazba ... pa da ne pozabim, še to, pomembno je, da so bili interesi projektov, ki sem jih vodil, zmeraj postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot, mislim sektorjev. Rekel bi tako, če ne znaš dela razdeliti in ga v nadaljevanju tudi nadzorovati in koordinirati znotraj projektne skupine, nisi naredil praktično nič ... (smeh).«
Vodja gradbišča – AC program:	»Ko se uvede čista projektna oblika, se v obstoječi družbi odnosi hitro, morda celo prehitro spremenijo. Kaj hočem s tem povedati? Postavljeni piramidi odnosov je praktično dodan nov samostojen oddelek. Kratkoročni cilji projekta se dostikrat ne ujemajo z dolgoročnimi ... pa se vseeno ohranja neka povezava s podjetjem, saj večina članov tima pač prihaja iz firme ... hmm, da nisem zašel malo v protislovje (zamišljen). No, da boste bolje razumeli, na učinkovitost generalno vpliva visoka stopnja identifikacije posameznika s podjetjem, to pa pelje do poenotenja vseh sodelujočih na projektu. Pa tudi na centralizacijo odgovornosti ne smemo pozabiti, odločanje je hitro in učinkovito, to pa zato, ker projektni vodja odloča o tistih zadevah, ki so ključne za sam projekt. Če pa pride do realizacije večih med seboj primerljivih projektov, kot smo to imeli prakso pri izgradnji dolenskega avtocestnega kraka, se projektni tim formira v stalno skupino in sodeluje neprekinjeno. Skratka, kljub nenormalnim komercialnim pogojem dela ob gradnji dolenske avtoceste nas je vsa gradbena konkurenca dobesedno občudovala, povrh vsega pa še kopirala ... (smeh).«
Korespondent	Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju
	3. Ali lahko opišete značilne reakcije s strani podrejenih glede na izbrano organizacijsko strukturo?
Direktor programa NGE:	»Moram priznati, da ste zdaj dejansko zadeli v črno. Roko na srce, lahko se pojavi tekmovalnost in konflikti med posameznimi oddelki, to pa zato, ker vsak funkcijski del čuti željo prikazati svoj del naloge kot najpomembnejši. Tudi sodelovanje med sektorji na ta način hitro postane formalno, pa togo, hmm ... ni najprimernejše za vodenje projektov, to je dejstvo. Projektni vodje dostikrat reagirajo precej burno, po mojem zaradi tega, ker nimajo take funkcije, kot bi si jo želeli. Pa tudi delo lahko dodeljujejo, kontrolirajo in koordinirajo le preko svojih stalnih šefov ... So mi pa številni strokovnjaki izrazili veselje, da niso bili odtujeni od svojih kolegov iz poslovno-funcijskih enot. Iz tega smo na koncu vsi izvlekli nekaj pozitivnega, pa še do boljšega pretoka znanja in idej je prišlo.«
Vodja projekta – AC program:	»To pa ni enostavno vprašanje (zaskrbljen). Za izbrano projektno-matrično strukturo lahko povem, da imam običajno silne težave s pripadnostjo delavcev na projektu, to pa zato, ker zaposleni del nalog še vedno opravljajo za svojega funkcijskega šefa, zaradi tega pa so potem tudi odzivni časi delavcev slabši. Kot vodja projekta na avtocestnem programu sem moral na začetku non-stop skrbeti za promocijo svojih projektov, da sem sploh pridobil ljudi na svojo stran ... drugače me sploh niso hoteli poslušati. Čeprav sem imel opravka s strukturo, ki je bila po funkcijski liniji praktično stalna, so se delavci kljub večji varnosti svojega delovnega mesta ob zaključku projekta zmrdovali in pritoževali, ... so očitno že vedeli, da jih čaka ših na več projektih hkrati.«
Vodja gradbišča – AC program:	»V trenutku, ko se je formirala čista projektna oblika, sem jih kot šef gradbišča ponavadi dobil po glavi. Namreč, neodvisne projektne skupine so se tako močno navezale na projekt, da so s krovnim podjetjem navezale odnos mi-oni (rahlo povišan ton). Rezultat tega je bila v štartu neka nedolžna tekmovalnost, ki je kasneje prerasla v resen konflikt s funkcijskimi enotami. Kadar se je v podjetju odvijalo več projektov hkrati, je naš vrli management običajno reagiral panično in začel brezglavo prekomerno zaposlovati. Omenil bi še primer mladega strokovnjaka, ki mu je delo na projektu predstavljalo silen izziv ... z njegovim strokovnim usposabljanjem pa na koncu ni bilo nič, ker je s svojo matično enoto nehote ohranjal premočne vezi. Smola pa taka, vam povem, mi ga je bilo kar žal ...«

Korespondent	Pregled štirih (4) podvprašanj in odgovorov v okviru kvalitativne raziskave – polstrukturiran intervju
	4. Kateri bistveni negativni odzivi lahko povzročijo zamenjavo organizacijske strukture?
Direktor programa NGE:	»Saj sem vedel, da bova prišla do tega (smeh). Ljudje so dandanes maksimalno obremenjeni in non-stop pod stresom, tako da je njihova motivacija za delo na projektu lahko precej šibka ... sploh, če gledajo na projekt kot na neko postransko dejavnost, ki ne pomeni nič drugega kot dodatno delovno obremenitev. Dostikrat tudi sam opazim pomanjkanje prepoznavanja, merjenja in nagrajevanja projektnega dela ... to vodi v anarhijo, vam povem, če delo ni nagrajeno, ljudi tudi cilji projektov ne zanimajo. Ne boste verjeli, velikrat jih obravnavajo kot moteče dejavnike v podjetju. Negativnih odzivov in raznih pritiskov pa smo bili večkrat deležni tudi s strani naših naročnikov, češ, da njihovi projekti niso v središču pozornosti. Vse, kar sem povedal, vodi edinole v nek razumen kompromis, ki ga v določenih situacijah s svojo alternativo predstavljata čista projektna struktura, še bolj pa projektno-matrična.«
Vodja projekta – AC program:	»Ja, to me je pa večkrat teplo pri opravljanju mojega dela. Kar naenkrat so se pojavili konflikti dveh šefov, na eni strani tistega funkcijskega iz firme, na drugi strani pa mene kot klasičnega vodje projekta. To se je prenašalo tudi na moje delavce, vključno z delovodji ... vsi so me gnjavili z izgovori, češ, nimam časa za opravljanje dela na projektu, po drugi strani pa so dobesedno, pardon izrazu, nekam lezli svojem funkcijem direktorju. So pač vedeli, da jim on določa plačo in ima večji vpliv na njihovo bodoče delo ... pa da ne razlagam o napredovanju. Vidiš, v tem primeru mi včasih ni preostalo drugega, kot da vpeljem čisto projektno strukturo ... hmm, če sem imel srečo in sem vodil velik in dolgotrajen projekt, mi je na koncu to tudi uspelo.«
Vodja gradbišča – AC program:	»Veste, včasih se zgodi, da je za projekt odgovornih več ljudi hkrati, vsak za svoje področje. S tem je potem križ, ker pride do težav pri koordinaciji. Ali pa na primer slaba motivacija za delo na projektu ... če se seveda gleda na projekt kot odvečno aktivnost, ki dodatno obremenjuje. Nasprotno pa nekateri člani projektne skupine ali tima niso vedno polno zaposleni ... pri nas v gradbeništvu radi rečemo, da bi take kar v mrzlo vodo vrgli, da vidimo, če bodo znal plavati ... Ker člani projektne ekipe običajno ne poznajo celotnega podjetja, pogosto ne znajo slediti njegovi globalni politiki ... pač razmišljajo po svoje. Po mojem skromnem mnenju je glavni problem te strukture, da so sodelavci na projektih često preslabo izkoriščeni, ker za dlje časa bistveno težje v celoti zapustijo prejšnje, bom rekel, kar udobne položaje v podjetju. Konec koncev pa je čista projektna struktura, gledano v očeh učinkovitosti, dosti primernejša od projektno-matrične ... res, verjemite mi, pri tej je potrebno ogromno organizacijskega znanja vseh zaposlenih, ne le peščice.«

Preglednica 1: Kvalitativna raziskava – polstrukturiran intervju

5 Razprava o rezultatih raziskave

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V intervjujih so vsi udeleženci kot najpomembnejši faktor poudarjali razmerje med projekti in funkcijami v podjetju. Podjetja, ki večinski del svojega proračuna porabijo oziroma zaslužijo na projektih, bodo bolj uspešna s projektno strukturo. Upoštevati je potrebno tudi prepletanje in povezanost funkcij. Kot naslednji dejavnik, ki so ga postavili udeleženci in igra pomembno vlogo pri izbiri organizacijske strukture, je sama velikost projektov. V splošnem velja, da večji kot so projekti, bolj smiselno je graditi organizacijo okoli njih. Zato lahko logično sklepam, da večji kot je projekt, primernejša zanj je čista projektna organiziranost podjetja. Udeleženci so v svojih izjavah pou-

darjali, da je lažje zgraditi strokovno znanje v štabno-projektni organizacijski strukturi, ker so funkcijske enote bazen strokovnega znanja. Prav tako so poslovno-funcijske enote najprimernejše okolje za graditev osebne kariere. Tudi v skladu s teoretičnimi izhodišči (poglavje 2) so udeleženci v vseh treh intervjujih največkrat omenjali tri (3) primarne oblike organizacijske strukture. V nadaljevanju prispevka bom tako vsako izmed njih vzel pod drobnogled ter jo, seveda v okviru dobljenih odgovorov, tudi podrobneje analiziral.

5.1.1 Štabno-projektna organizacijska struktura

Dobljeni odgovori potrjujejo, da ima ta organizacijska struktura tako prednosti kot slabosti. Te večinoma izhajajo iz pomanjkanja oziroma odsotnosti avtoritete, ki je

odgovorna za izvedbo celotnega projekta. Posledica tega je nujno vmešavanje višjih ravnateljev v dnevne, rutinske aktivnosti. Tako direktor programa NGE pravi: *»ne bo mi pa solil pameti kakšen nadobudni projektni vodja, zato smo v vodstvu, veste, vedno pazili, kakšno stopnjo odgovornosti smo mu namenili za časovne roke, pa stroške.«* Slabost zaradi pomanjkanja avtoritete in hkrati odgovornosti za izvedbo celotnega projekta, direktor v nadaljevanju poudarja: *»projektni vodje dostikrat reagirajo precej burno, po mojem zaradi tega, ker nimajo take funkcije, kot bi si jo želeli.«* Iz središča pozornosti posameznih aktivnosti izginijo želje in zahteve naročnika projekta.

V tem kontekstu je značilna izjava direktorja, ki pravi: *»negativnih odzivov in raznih pritiskov pa smo bili večkrat deležni tudi s strani naših naročnikov, češ, da njihovi projekti niso v središču pozornosti.«*

Vsi udeleženci poudarjajo slabo in počasno medsektorsko komunikacijo, težave imajo pri določanju odgovornosti, motivacija in inovativnost pa sta zaradi odsotnosti nagrajevanja nizki (intervju z direktorjem). Nenazadnje so ideje funkcijsko orientirane, zato slabo upoštevajo trenutne projekte.

V štabno-projektni organizacijski strukturi kompleksni projekti načeloma ne dosegajo zastavljenih rokov in ciljev, kajti funkcijski ravnatelji posvečajo večjo pozornost tistim aktivnostim, ki njim in njihovim podrejenim prinašajo večje koristi in zadovoljstvo. Po drugi strani pa ne tistim aktivnostim, ki so nujno potrebne za končanje projekta znotraj časovnega, stroškovnega in kakovostnega okvira. To mnenje ima zlasti vodja projekta, ko trdi: *»zaposleni del nalog še vedno opravljajo za svojega funkcijskega šefa, zaradi tega pa so potem tudi odzivni časi delavcev slabši.«*

5.1.2 Čista (popolna) projektna organizacijska struktura – oddelek

Diametralno nasprotje štabno-projektni je čista oziroma popolna projektna organizacijska struktura. Njena največja prednost je natančno opredeljena odgovornost in avtoriteta ene osebe, natančneje ravnatelja projekta preko celotnega projekta. To potrjuje misel vodje gradbišča, ko pravi: *»vodja projekta ima polno avtoriteto pri izvajanju projekta, pa še vsi sodelavci na projektu odgovarjajo neposredno njemu.«* Podobno v svoji izjavi trdi vodja projekta: *»... mi včasih ni preostalo drugega, kot da vpeljem čisto projektno strukturo ..., če sem imel srečo in sem vodil velik in dolgotrajen projekt, mi je na koncu to tudi uspelo.«*

Ravnatelj projekta ne razdeljuje le dela med zaposlene, temveč ima pooblastila tudi za nagrajevanje in kaznovanje. Močna avtoriteta ravnatelja in odgovarjanje zaposlenih neposredno njemu posledično oblikuje močne komunikacijske oziroma informacijske kanale, ki so osnova za hitro odzivnost v obravnavanih organizacijah. Na tem mestu vodja gradbišča poudarja: *»nikoli v svoji dolgoletni karieri nisem imel težav s komuniciranjem navzgor po hie-*

rarhični lestvici ... vedno sem se vse dogovoril direktno s šefom firme.«

V odgovorih je zaslediti, da so v čisti projektni organizacijski strukturi ljudje na projektu odgovorni neposredno ravnatelju projekta, med katerimi so vzpostavljeni dobri komunikacijski kanali. Navedeno potrjuje tudi *»nek razumen kompromis«*, ki ga v svojem odgovoru sicer ne omenja direktor programa NGE.

V odgovorih udeležencev je nadalje zaslediti, da je v čisti projektni organizacijski strukturi prisotna tudi tendenca ohranjanja zaposlenih na projektu kljub dejanski možnosti dokončanja projekta, zato se dogaja, da projekti trajajo dlje, kot bi sicer. V projektnih organizacijah so se intervjuvanci srečevali tudi s pomanjkanjem kariernih priložnosti in kontinuitete za projektno osebje, v čistih projektnih organizacijah (intervju z vodjo gradbišča) pa se izoblikuje močan odnos med osebjem, ki dela na projektu, zato se pojavljajo relacije mi – oni, ki kvarijo odnose med projektnim timom in preostalimi zaposlenimi. Omenjeno »bolezen« imenujemo »projektitis«, ki jo je v svojem odgovoru lepo ponazoril vodja gradbišča: *»Namreč, neodvisne projektne skupine so se tako močno navezale na projekt, da so s krovnim podjetjem navezale odnos mi-oni.«*

5.1.3 Projektno-matrična organizacijska struktura

Z namenom združitve pozitivnih lastnosti tako štabno-projektna kot čiste projektne organizacijske strukture in hkratne odprave njunih negativnih lastnosti se je izoblikovala projektno-matrična organizacijska struktura. Po mnenju vodje projekta in vodje gradbišča je idealna za gradbena podjetja, ki so projektno vodena. To pomeni, da projekti v podjetju predstavljajo osnovno dejavnost gradbenega podjetja in da so uspešno ravnani projekti pogoj za obstoj in poslovanje podjetja. V svoji izjavi to potrjuje vodja projekta, ko navaja: *»... pomembno je, da so bili interesi projektov, ki sem jih vodil, zmeraj postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot, mislim sektorjev.«* Iz vseh treh intervjujev lahko povzamem, da je močna projektno-matrična organizacijska struktura po svojih lastnostih bližje čisti projektni, medtem ko je šibka projektno-matrična organizacijska struktura bližje štabno-projektni. Strokovnjaki posameznega poslovno-funkcijskega področja, ki sodelujejo v interdisciplinarni skupini pri reševanju določenega problema, so disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektnemu managerju oziroma managerju skupine, ki rešuje problem (Rozman et al., 1993: 158).

Zaradi prepletanja odgovornosti funkcijskih ravnateljev in ravnateljev projektov med drugim tudi vodja projekta ugotavlja, da v življenjskem ciklu projekta zato neizbežno prihaja do medsebojnih konfliktov. V tem kontekstu torej ugotavlja, da so se kar naenkrat pojavili konflikti dveh šefov, na eni strani tistega funkcijskega iz firme, na drugi strani pa njega samega kot klasičnega vodje projekta. Ravnatelj projekta določa, kaj bodo ljudje oziroma zaposleni delali na projektu, medtem ko funkcijski ravnatelj

nadzoruje, kdo bo delal na projektu in kakšna tehnologija se bo uporabljala. To tezo potrjuje izjava vodje projekta: *»vsi so me gnjavili z izgovori, češ, nimam časa za opravljanje dela na projektu, po drugi strani pa so dobesedno, pardon izrazu, nekam lezli svojemu funkcijskem direktorju.«* Projektno-matrična organizacijska struktura podjetja omogoča, da ima vsak projekt dostop do celotnega baze na znanja in tehnologije, ki se razvija v funkcijskih oddelkih. Najbolje se ta organizacijska oblika obnese v spremenljivem okolju z visoko negotovostjo, pri nerutinski medsebojno soodvisni tehnologiji, pri podjetjih s cilji, usmerjenimi navzven (Daft, 1986: 248). S tem v zvezi direktor programa NGE jasno govori: *»ker smo imeli projekte znotraj naših funkcijskih skupin, sem se na ta način ognil raznoraznim organizacijskim problemom.«*

V tem smislu se prepreči podvajanje, ki je prisotno v čisti projektni organizacijski strukturi (intervju z vodjo gradbišča). Odgovori kažejo, da projektno-matrična organizacijska struktura zagotavlja manjšo negotovost zaposlenih na projektu po končanju trajanja projekta in primerno prilagodljivost ter hitro odzivnost na strankine želje, še zlasti izjava vodje projekta: *»ta (projektno-matrična, op.p.) po projektni liniji dokaj fleksibilna struktura, mi namreč omogoča, da projekt kar se da hitro prilagodim zahtevam naročnika.«*

Teorija navaja, da so politika in postopki lahko opredeljeni neodvisno za vsak projekt, le da so v skladu s politiko matičnega podjetja. S tem v zvezi vodja gradbišča poudarja težave, rekoč: *»ker člani projektne ekipe običajno ne poznajo celotnega podjetja, pogosto ne znajo slediti njegovi globalni politiki ... pač razmišljajo po svoje.«* Iz odgovorov udeležencev lahko še povzamem, da v primeru večjega števila projektov obravnavana struktura zagotavlja boljše razporeditev virov na ravni podjetja in optimizira celoten sistem.

5.2 Omejitve raziskave z vidika posploševanja

Z obzirom na posploševanje, kot ga navajajo nekateri avtorji (Easterby – Smith et al., 2005), lahko izsledke raziskav posplošim z vidika teoretične abstrakcije, saj sem v namenski vzorec vključil tri posameznike, zaposlene na različnih delovnih mestih in z različno stopnjo izobrazbe. Vsi trije udeleženci, s področja projektnega managementa, so na svojih nivojih v hierarhiji družbe med vodilnimi kadri (t.i. vlečni konji). Omejitve raziskave z vidika reprezentativnosti vzorca so opisane v poglavju 4.4. Velikost proučevane organizacije v tem primeru ne predstavlja omejitev v smislu kvalitete zbranih podatkov. Izbrana tema predstavlja mnogo širši okvir, kot je bil zajet in obdelan v tem članku, pri čemer je vzrok za relativno ozkost v sami naravi in namenu raziskave. Nedvomno je izbira tipa organizacijske strukture le eden izmed dejavnikov, ki ima neposreden vpliv na zaposlene.

Ker sem skozi raziskavo želel pridobiti pojasnila, ki opredeljujejo izključno relacijo med vrsto organizacijske strukture in konkretnim odzivom na njeno izbiro, pri na-

vajanju tipov organizacijske strukture nisem upošteval argumentov socializacije in moči.

Upošteva je izbran vzorec respondentov iz srednje velikega gradbenega koncerna, katerega glede na celotno populacijo zaposlenih ocenjujem kot dovolj reprezentativnega, sem pričakoval, da bodo ugotovitve iz pridobljenih odgovorov na nek način splošno veljavne za celotno proučevano organizacijo. A ker gre vendarle za osebno podana mnenja, dopuščam možnost, da znotraj samega podjetja s tem v zvezi obstajajo tudi drugačna stališča in opredelitve. Ker so si nekatera mnenja oziroma pogledi respondentov vsaj približno podobni, lahko rezultate (vsaj deloma) posplošim na nivo podjetja. Vzorec, sicer majhen, je primeren za raziskavo organizacijske strukture podjetja, za nivo slovenske gradbene panoge pa je prispevek pomemben v smislu pristopa, metodologije in primerjave podatkov. Glede na selektivno izbrane poklicne profile sem mnenja, da lahko opravljena raziskava znotraj proučevanega podjetja pripomore k pojasnitvi odzivov zaposlenih na izbran tip organizacijske strukture.

6 Sklepne ugotovitve

Realizirani intervjuji so pokazali, da je vsem trem respondentom v raziskavi v splošnem poznana teorija s področja organizacijske strukture v projektne ravnanju, z manjšo izjemo pri tretjem udeležencu, kjer je, kljub dolgoletnem delovnem stažu, vendar nižji stopnji izobrazbe, prisotno določeno nepoznavanje, razvidno iz izraženega protislovja pri odgovoru na drugo podvprašanje (preglednica 1).

Kvalitativna analiza je pokazala, da je izbira primerne organizacijske oblike v okviru krovnega podjetja precej težavna naloga. Pravila ali postopke, ki bi vodili do izbire, ni mogoče natančno določiti, saj unikatnost podjetja, projekta in poslovnega okolja zahteva samostojno obravnavo situacije. Glede na obravnavane oblike organizacije v sklopu dobljenih odgovorov lahko v splošnem postavim naslednje smernice:

- štabno-projektna organizacijska struktura je primernejša za projekte, ki zahtevajo večjo strokovno poglobitev ali večje naložbe v opremo, ki jo sicer uporablja poslovno-funkcijska enota, manj pa za projekte, ki zahtevajo hitro odzivnost, minimiranje stroškov ali lovljenje rokov;
- čista (popolna) projektna organizacijska struktura je primernejša za ponavljajoče si podobne projekte (na primer nekateri gradbeni projekti) ali enkratne specifične projekte, ki zahtevajo strogo kontrolo;
- projektno-matrična organizacijska struktura je primerna za projekte, ki zahtevajo integracijo prispevkov več poslovno-funkcijskih enot in precej strokovnega dela, pri tem pa ne zahtevajo stalne angažiranosti poslovno-funkcijskih specialistov na projektu.

Kvalitativna raziskava je potrdila teoretične navedbe, da moramo pri obravnavi posamezne situacije, za katero izbiramo organizacijsko obliko, sistematično ugotoviti namen, cilje in ključne aktivnosti projekta; ugotoviti, kdo v podjetju je sposoben te aktivnosti izvesti; razdeliti aktiv-

nosti na zaporedje opravil; ugotoviti razmerja med sodelujočimi pri posameznih opravilih; navesti vse ostale značilnosti in predpostavke projekta ter izkušnje podjetja s tovrstnimi projekti. V smeri, da so tako zbrani podatki lahko osnova za nadaljnje odločanje o najprimernejši organizacijski strukturi podjetja, so nenazadnje razmišljali prav vsi respondenti.

7 Literatura in viri

- Burgar Makovec, M. (2005). Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne – primer Skupine TPV, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Burgess, R.G. (1982). *Field research: a source book and field manual*, Allen and Unwin, London.
- Chandler, L.V. (1979). Financial markets: structure and basic functions. *The monetary-financial system – izbrana poglavja*. New York: Harper & Row.
- Daft, R.L. (1986). *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, St. Paul.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). *Handbook of qualitative research*, 2nd Edition. Thousand Oaks, Sage Publications, London, New Delhi.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Golob, R. (2000). Projektno vodenje kot del poslovne kulture, *Gospodarski vestnik*, 49(13): 94 - 95.
- Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*, ČGP Delo, Ljubljana.
- Ivanko, Š. (1980). *Raziskovanje in projektiranje organizacije*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Jones, S. (1985). The analysis of depth interviews. *Applied qualitative research – izbrana poglavja*. Uredil Walker, R. Gover: Aldershot.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications California, London, New Delhi.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*, Obzorja Maribor, Maribor.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education. 2nd Edition. A joint publication of the Jossey-Bass education series and the Jossey-Bass higher and adult education series*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Mihelčič, M. (1999). *Organizacija in ravnanje*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko, Ljubljana.
- Možina, S. (1972). *Formalna struktura in osebnost*, Izobraževalni center Ekonomske fakultete, Ljubljana.
- Možina, S., Bogdan, K., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*, Didakta, Radovljica.
- Petrič, M. (2005). Notranje podjetništvo in projektni management v slovenskih gradbenih podjetjih, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pungartnik, D. (1997). Organizacija projektov v projektno-matrični organizacijski strukturi, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*, 1. natis, Gospodarski vestnik (Zbirka Manager), Ljubljana.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Rozman, R. (2002). *Ravnanje projekta (Projekt management)*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Sargent, S. (1951). Concept of Role and Ego in Contemporary Psychology. *Social Psychology at the Crossroads – izbrana poglavja*. Uredila Rohrer, J. in Cherif, M. New York: Harper.
- Solina, F. & Križaj F. (1991). *Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektne dela*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko in računalništvo, Ljubljana.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*, Sage Publications, London.
- Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*, Moderna organizacija, Kranj.

Peter Friedl je inženir gradbeništva, diplomirani organizator, specialist managementa in magister znanosti. Ob delu nadaljuje z doktorskim študijem managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Po višješolski diplomi leta 1994 na Fakulteti za gradbeništvo in geodezijo Univerze v Ljubljani se je 8 let intenzivno ukvarjal s problematiko projektnega managementa na področju gradbene komercialne, s katerega ima številne reference. Od leta 2004 pa v novoustanovljenem gradbenem koncernu GRADIS skupina G, d.d. Ljubljana na delovnem mestu pomočnika člana uprave za trženje vodi izvedbo vseh razvojnih projektov na področju visokih gradenj, in sicer od njihove idejne zasnove pa do same pridobitve pravnomočnega gradbenega dovoljenja. Njegovo ožje področje raziskovalnega dela vključuje vpeljavo načel oziroma določil standarda serije ISO 9001:2000 v specifiko in kompleksnost storitvenih dejavnosti gradbenih inženiring organizacij.

Informacije

Natečaj za izbor najboljših diplomskih del s področja vzdrževanja

Društvo vzdrževalcev Slovenije
letos drugič zapored objavlja nagradni natečaj
za izbor najboljših diplomskih del s področja vzdrževanja
"Samo pobuda ni dovolj - Rogla 2007!".

Naš namen je vzpodbuditi študente,
da predstavijo svoja diplomska dela
in tako slovenski vzdrževalni javnosti
predstavijo svoje mnenje in nove ideje o storitveni dejavnosti
vzdrževanje v proizvodnem procesu.

**Diplomanti, ki ste diplomirali
v študijskem letu 2005/2006 in 2006/2007,
ste vabljeni, da sodelujete na natečaju
in svoja dela predstavite širši javnosti –
na 17. Tehniškem posvetovanju vzdrževalcev Slovenije,
ki bo od 18. do 19. oktobra 2007 na Rogli.**

Natančne informacije v zvezi z nagradnim natečajem,
kot tudi prijavnico najdete na spletni strani društva
www.drustvo-dvs.si.

Rok za prijavo del je 20. julij 2007.

Povabilo k sodelovanju na 17. Tehniškem posvetovanju vzdrževalcev Slovenije

Društvo vzdrževalcev Slovenije bo 18. in 19. oktobra letos na Rogli organiziralo tradicionalno, že 17. Tehniško posvetovanje vzdrževalcev Slovenije (TPVS). Namenjeno je vsem, ki se v svojem življenju in delu vsaj posredno srečujejo s tehnično stroko in predvsem vzdrževalno dejavnostjo. Na željo razstavljavcev, predavateljev, obiskovalcev ter večine sodelujočih s preteklih srečanj, bo tehniško posvetovanje tudi letos združeno z razstavo opreme in sredstev za potrebe vzdrževanja.

V društvu želijo sodelujočim omogočiti kakovostno predstavitev izdelkov in udeležbo na zanimivih predavanjih, ter da na dvodnevno druženje privabiti še več udeležencev, kar je v interesu društva, razstavljavcev in predvsem obiskovalcev.

Organizatorji pričakujejo sodelovanje priznanih proizvajalcev in zastopnikov opreme iz Slovenije, sosednjih držav, držav EU, članic EFNMS in zastopnikov sorodnih evropskih društev.

K sodelovanju vabijo predavatelje z aktualnimi temami s področja vzdrževanja, proizvodnje izdelkov ali storitev, ki želijo svoja znanja, napredek, izkušnje in dejavnost predstaviti vsem udeležencem posvetovanja.

Podjetja lahko na TPVS sodelujejo kot diamantni, zlati ali generalni sponzor, sponzor, donator, razstavljavec in oglaševalec.

Posvetovanje se bo začelo s slavnostnim odprtjem, pozdravnimi govori visokih gostov, glasbenimi vložki in kratko predstavitevjo diamantnega, zlatega in generalnega sponzorja. Nadaljevalo se bo s podelitvijo priznanj, okroglimi mizami, spremljevalno razstavo, predstavitevami in predavanji. Prvi dan se bo zaključil s skupno večerjo, prijetnim druženjem, medsebojnim spoznavanjem in plesom. Razstava in predavanja se bodo nadaljevali drugi dan posvetovanja.

V Društvu vabijo vse, ki želite sodelovati, da obiščete spletno stran Društva www.drustvo-dvs.si in jim pošljete izpolnjeno naročilnico po pošti, faksu ali preko spletne strani, najkasneje do 3. septembra 2007.

Razpis za referate

Prost pretok blaga, storitev, kapitala in ljudi so temelji Evropske unije (EU). S širitvijo EU v letih 2004 in zadnje v letu 2007 se ponuja priložnost za nastope na razširjenem skupnem trgu, hkrati pa se povečuje konkurenca na domačih trgih. Zato bo letošnja okvirna tema strokovnih predavanj "Evropska unija kot povezovalni faktor tudi v vzdrževanju".

Okvirne teme referatov:

- Možnosti sodelovanja med vzdrževalnimi službami in vzdrževalci znotraj EU
- Trendi vzdrževalnih služb in izkušnje z njihovo organiziranostjo znotraj EU
- Primerljivost vzdrževalnih dejavnosti - postopkov znotraj tehnološko podobnih in primerljivih sistemov - Benchmarking
- Kazalci in merila uspešnosti vzdrževalnih posegov in služb v EU, primerjave z državami znotraj in zunaj EU
- Primeri dobre prakse
- Prost pretok delovne sile in znanja
- Outsourcing – enostavnejše in cenejše vzdrževanje?
- Vzdrževalne pogodbe – nuja ali le dobri zaslužki?
- Fleksibilnost trga dela
- Management vzdrževanja, zagotavljanje zanesljivosti vzdrževanja
- Zakonodaja in standardi: varstvo pri delu, ekologija ... in njihov vpliv na konkurenčnost
- Primerljivost (usklajenost) slovenske zakonodaje z zakonodajo EU
- Certificiranje vzdrževalcev na evropski ravni – ali smo v Sloveniji na to pripravljeni - prednosti in koristi
- Dostop do znanj višjih ravni vzdrževanja - izobraževalni sistemi
- Korporacijski klicni centri, svetovanja, operativna pomoč vzdrževalcem osebju
- Oskrba z rezervnimi deli in opremo, strateške zaloge
- Upoštevanje geoinformacijskih sistemov (GIS) in upravljalnih SCADA sistemov
- Varovanje strateško pomembnih podatkov in njihovo shranjevanje

Prijava naj vsebuje: ime in priimek in strokovni naziv avtorja, podjetje, naslov referata in kratek povzetek (največ pol strani) s ključnimi besedami. Avtorje vabijo, da referate prijavijo najkasneje do 20. julija 2007 na elektronski naslov tajnik@drustvo-dvs.si. Upoštevali bodo izključno referate s strokovno vsebino. Referati naj bodo v slovenskem jeziku in izdelani v urejevalniku besedil Word. Vsak predavatelj lahko prijavi samo en referat, posamezen referat lahko izdela tudi skupina avtorjev. Prijavo referata predavatelji lahko opravijo tudi na spletni strani www.drustvo-dvs.si.

Natečaj za izbor najboljših diplomskih del s področja vzdrževanja

Društvo vzdrževalcev Slovenije bo tudi letos izvedlo natečaj za izbor najboljših diplomskih del s področja vzdrževanja. Vsi, ki ste diplomirali v študijskem letu 2005/2006 in 2006/2007, ste tako vabljeni, da sodelujete na natečaju in svoja dela predstavite širši javnosti. Prijavo diplomskih del lahko izvedete lahko tudi preko spletne strani društva www.drustvo-dvs.si.



**DRUŠTVO
VZDRŽEVALCEV
SLOVENIJE**

Stegne 21c, 1000 Ljubljana, Tel.: 01 5113 006, Faks: 01 5113 007, GSM: 041 387 432
e-mail: tajnik@drustvo-dvs.si www.drustvo-dvs.si

Donatorji novogradnje Fakultete za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.

Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS

Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

ELEKTRO GORENJSKA**Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.**

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.

Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.

Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.

Nazorjeva 1, 4000 KRANJ

GRATEX d.o.o.

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.

Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.

Otoče 5a, 4244 PODNART

ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV**JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

**KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične
in gostinske storitve d.o.o.**

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMEDICINA d.o.o.

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica

Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d.

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

Opravljanje del z gradbeno mehanizacijo**MARJAN RAZPOTNIK s.p.**

Krače 8, 1411 IZLAKE

OPTIMA - Podjetje za inženiring in trgovino d.o.o.

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -**GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE

Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.

Čigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMoeLEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijateljjeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

ŽITO GORENJKI d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE

Univerza v Mariboru - Fakulteta za organizacijske vede

dr. Goran Vukovič in dr. Gozdana Miglič

METODE USPOŠABLJANJA KADROV



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Metod Černetič



MANAGEMENT v EKONOMIKE
IZOBRAŽEVANJA



Založba Moderna organizacija

Navodila avtorjem prispevkov

V reviji Organizacija praviloma objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan na objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo.

V Organizaciji objavljamo **razprave** (znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev, ali pregledne članke), **predloge za prakso** (strokovne članke, na primer prikaze in ocene pristopov in metod in njihove uporabe v praksi), **razmišljanja** (krajši prispevki), **informacije** in **knjižne ocene**. Občasno vključujemo tudi odmeve na objavljene prispevke, enciklopedične razlage, intervjuje s strokovnjaki s predmetnega področja revije in druga besedila. Približne omejitve dolžine prispevkov so naslednje:

- razprave in predlogi za prakso: največ **45.000** znakov, vključno s presledki
- razmišljanja, informacije: do **10.000** znakov
- knjižne ocene, odmevi: do **5.000** znakov.

Znanstvene članke (razprave) objavljamo praviloma v angleščini, druge prispevke pa v angleščini ali slovenščini. Razprave in predloge za prakso **ocenita vsaj dva recenzenta**, druge prispevke pa uredniški odbor ali urednik. Na osnovi mnenj recenzentov in sourednikov uredniški odbor ali urednik sprejmejo prispevek, zahtevajo manjše ali večje popravke, dopolnitve ali ga zavrnejo. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se prispevek praviloma ponovno pošlje v recenzijo. Urednik lahko sprejeti prispevek pošlje v lektoriranje. Lektorirana besedila se lahko vrnejo avtorju v pregled.

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 levo poravnano, z razmakom med vrsticami **vsaj 1,5**. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan **povzetek** (izvleček) dolg 10-20 vrstic, **ključne besede** in kratek **strokovni življenjski opis** vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in **letnica rojstva** (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objavljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena ter poštni in elektronski naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili

anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. **Povzetek, naslov članka in ključne besede** naj bodo tudi prevedene slovenščino, pri prispevkih, ki so napisani v slovenščini, pa v angleščino.

Slike in tabele v elektronski obliki vključite kar v besedilo. Oštevilčite jih z zaporednimi številkami (Slika 1, slika 2, ... Tabela 1, Tabela 2, ...). Vsaka slika mora imeti podnapis, tabela pa nadnapis (naslov). Vsaka tabela oz. slika mora biti vsaj enkrat omenjena v besedilu. Besedilu so lahko priložene slike in/ali tabele na papirju v obliki pripravljeni za preslikavo. V tem primeru naj bo vsaka slika na posebnem listu, oštevilčene naj bodo z arabskimi številkami, v besedilu naj bo označeno, kam približno je treba vvrstiti sliko: na tem mestu naj bo številka slike/ tabele in njen podnapis. Slike bomo praviloma pomanjšali in jih vstavili v članek. Upoštevajte, da morajo biti oznake in besedila na vseh slikah naj bodo dovolj velika, da bo bodo čitljiva tudi pri velikosti slike, kot bo objavljena v reviji. Vse slike naj bodo črno-bele z belim ozadjem; barvnih slik ne moremo objaviti.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja, oziroma prvega in drugega (glej vzorec), letnico izdaje, lahko tudi stran. Popolni bibliografski podatki naj bodo v seznamu literature in/ ali virov na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida; če navajate dve ali več del nekega avtorja oziroma avtorjev, ki so izšla v istem letu, uporabite črkovno oznako pri letnici, na primer 2003a, 2003b, V seznamu literature in/ ali virov ne navajajte del, ki jih ne omenjate v besedilu članka. Ne uporabljajte opomb za citiranje; eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

V seznamu lahko ločite literaturo (članki in revijah, knjige, zborniki konferenc, doktorske disertacije, ...) in viro (dokumenti, zakoni, standardi, internetni viri, ...). Pri citiranju literature uporabite način, ki je prikazan na naslednjih primerih:

- "... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996:123) raziskava (Wilkinson et al., 2001: 234) nakazuje, da ..."
- "... kot poročata Smith (2003) in Jankowski (2004) metodo uporabljajo za ..."
- "... kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja ..."

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na »harvardski način«, kot to kažejo vzorci v nadaljevanju. Podroben opis tega načina najdete na <http://...>

Članek v reviji:

Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality easurement, *European Journal of Information Systems*, 31(4): 31 - 39.

Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer **Poletje 1999**.

Članek v elektronski reviji:

Lynch T. & Szorenyi Z. (2005). Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 21(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisdsc.org> (22.8.2005).

Knjiga:

Smith, S.I. (2003). *Interpreting Information Systems in Organizations*, Elsevier Publishing, New York.

Poglavje v knjigi:

Zupan, N. & Leskovic, R. (2002). Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management – izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Referat objavljen v zborniku konference:

Wilkinson, K.J., Kumar, R. & Kumar, S. (2001). We can do better: integrating theories of novel organizations, *Proceedings of the Twelfth European Conference on Information Systems*. Uredil: Johnson, M. Bled 12-14 jun. 2001. Berlin: Springer Verlag.

Diploma, magistriraj ali doktorat:

Zima, B. (1999). Analiza potrebnih znanj diplomiranih informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Poročila, interni dokumenti, zakoni, ...:

ACM (1994). ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001.

Pri **internetnih virih / literaturi** naj bo poleg (eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.

Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (6.4.2006).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani.

Prispevek v elektronski obliki (po možnosti kot eno Word-ovo datoteko) predložite preko spletne strani <http://organizacija.fov.uni-mb.si>. Vprašanja v zvezi s predložitvijo in objavo člankov lahko pošljete na organizacija@fov.uni-mb.si (uredništvo). Lahko tudi vprašate po telefonu 04-2374-226 (Dunja Škofic). Datoteko poimenujte z imenom (prvega) avtorja ali avtorice, na primer Kopac.doc.

Naslov uredništva je:

Univerza v Mariboru
Fakulteta za organizacijske vede
Uredništvo revije Organizacija
Kidričeva cesta 55a
4000 KRANJ
e-pošta: Organizacija@fov.uni-mb.si
tel.: 04 2374-226
faks: 04 2374-299
URL: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/>

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, KRANJ, telefon: 04 23 74 374,

telex: 04 23 74 299, E-pošta: organizacija@fov.uni-mb.si. Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295.

Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 51 EUR, drugi naročeni izvod 41 EUR, vsak nadaljnji 36 EUR, za posameznike 25 EUR. Cena posamezne številke je 6 EUR.

Na leto izide 6 števk. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o.. Tisk: Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Tiskarna tehniških fakultet. Naklada 2000 izvodov.

Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.