



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IV, številka 2, oktober 2012

Kazalo

3 Prof. dr. Miranu Mihelčiču ob 70-letnici!

5 Uvodnik
Jure Kovač

Strokovno-raziskovalni prispevki

6 Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe in ravnateljstvo
Miran Mihelčič

18 Razvoj povezovanja med podjetji
Viktor Vračar

31 Razsežnosti managementa v slovenskih športnih klubih
Dejan Plastovski

Informacije

**38 Druga mednarodna konferenca o managementu in organizaciji z naslovom:
"Organizational Changes For Dynamic Stability"**

Novosti s področja strokovne literature

Povzetki - Abstracts



Prof. dr. Miranu Mihelčiču ob 70-letnici!

Prof. dr. Miran Mihelčič, naš kolega in član Društva slovenska akademija za management, je bil rojen 18. septembra 1942. V sedmih desetletjih je prehodil bogato življenjsko pot in prav je, da si njen strokovno-znanstveni del vsaj na kratko pogledamo. Ko se človek ozira nazaj na prehojeno strokovno-znanstveno pot, ugotovi, da nanjo ni vplival le sam, ampak tudi številni dogodki, včasih tudi obrobni in naključni, vedno pa povezani z razmerji z veliko drugimi, ki jih srečamo, z njimi sodelujemo in se ločujemo na svoji življenjski poti.

Prvo večjo ključno usmeritev v strokovno-znanstvenem življenju je našemu kolegu prinesla pomembna odločitev za študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je pridobival ekonomsko znanje v letih 1961–65. Že med študijem se je usmeril v ekonomijo, povezano s podjetji in poslovnimi vedami, pa tudi v organizacijo. Na njegovo poznejšo znanstveno pot sta vplivali predvsem dve osebi: prof. dr. Ivan Turk s svojim načinom in obsegom dela ter predanostjo računovodski stroki ter prof. dr. Filip Lipovec s svojo sistematičnostjo, logičnim razmišljanjem in izvirnostjo rešitev na organizacijskem področju. Fakultetni dodiplomski in pozneje magistrski študij (1969–72) na isti fakulteti sta mu ob njegovi prizadevnosti in želji po znanju dajala kakovostno osnovo za njegovo poznejše delo. Obe ravni študija je opravil z visoko oceno. Na fakultetnem študiju je bil med udeleženci strokovnega srečanja eden najboljših študentov jugoslovanskih ekonomskih fakultet v Beogradu. Kot odlični študent je tudi demonstrator pri predmetu Teorija cene.

Po koncu fakultetnega študija in odsluženju vojaškega roka se je zaposlil v podjetju IMP (1965–75), katerega štipendist je bil. V podjetju je spoznaval računovodstvo, ki je predstavljalo informacijsko sliko vsega dogajanja v njem, spoznaval analitsko-planersko delo in prek računalnikov povezavo z informatiko kot osnovo za ciljno odločanje. Vse bolj se je vključeval v problematiko ustvarjanja in delitve dohodka ter osebnih dohodkov v podjetju, pa tudi širše, ter začel sodelovati s svojimi prvimi prispevki na strokovnih posvetovanjih.

Leta 1976 se je zaposlil na GZS, kjer je prevzel vodenje službe za ustvarjanje in delitev dohodka. V delo te službe so pozneje vključili še področje urejanja trga in cen. Področje ustvarjanja in delitve dohodka, ki je bilo ključno v takratnem družbenoekonomskem sistemu, povezano tudi z delitvijo osebnih dohodkov, je bilo glavno področje njegovega dela, kar je v znanstvenem smislu doseglo vrh v njegovi doktorski disertaciji *Teoretična analiza modelov razporejanja (čistega) dohodka v samoupravnih sporazumih gospodarskih dejavnosti leta 1982*. Mentor je bil prof. dr. Ivan Turk, ki ga je kolega Mihelčič visoko cenil. V strokovnem pogledu je treba omeniti, da je poudarek v njegovem delu zlasti na vsebinskih rešitvah ustvarjanja in delitve dohodka ter osebnih dohodkov, pri čemer je predlagal tudi svoje izvirne zamisli. Obenem je sodeloval v organiziranju ustreznega razmišljanja in dela o omenjeni, pa tudi širši problematiki ter s svojimi prispevki na različnih posvetovanjih.

Leta 1981 se je zaposlil na takratni Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, kjer je predaval Ekonomiko poslovanja, Politično ekonomijo in Teorijo organizacije; pri teh predmetih in dodatno še Analitiki poslovanja je ostal tudi pozneje. Na posameznih, zlasti tehničnih fakultetah, je že prej predaval posamezne predmete ali njihove dele. Skoraj vse leto 1985 je prebil kot raziskovalni sodelavec na Tehnološkem inštitutu Cranfield – Šoli za management v Angliji.

Leta 1988 je skupaj s sodelavci razvil Metodologijo za ugotavljanje kakovosti organizacije združb (MUKOZ). Prav merjenje in ocenjevanje ustreznosti organizacije, ločene od uspešnosti poslovanja, sta pomenila zahtevno nalogo, pomembno zato, ker je šele to vodilo k samostojnemu obravnavanju organizacije. Vse do tega leta je bilo težišče Mihelčičevega dela na ekonomskem področju, zlasti ustvarjanju in delitvi dohodka. Tu pa se je že izraziteje kazal njegov prehod na področje organizacije, ki je v njegovem nadaljnjem delu prevladalo. Ta prehod je bil verjetno deloma posledica spremenjenih gospodarskih razmer, deloma vpliva organizacijske teorije prof. dr. Filipa Lipovca, ki je kazala organizacijo v povsem

drugačni luči, kot smo je bili vajeni gledati dotlej, ter je ponujala vrsto novih raziskav in prilagoditev. Lahko rečemo, da je šlo za mehak in smiseln prehod v poudarku na njegovem delu, pri katerem so bila minula spoznanja in povezanost s poslovanjem in gospodarjenjem velika prednost.

Na matični Fakulteti za računalništvo, ki je nastala z razdelitvijo Fakultete za elektrotehniko in računalništvo, je predaval že prej omenjene predmete. S predavanji je redno sodeloval še na nekaterih drugih tehniških fakultetah, pa tudi na ekonomsko-organizacijskih, tako na dodiplomski kot podiplomski ravni. Za predmet Teorija organizacije je pripravil delo z naslovom *Organizacija in ravnanje*, ki ga je večkrat dopolnil, zadnjikrat leta 2008. Knjigo *Organizacija in ravnanje* štejejo za strnjen, celovit in sistematičen prikaz organizacije in njegovih spoznanj, ki povezujejo tako čisto teorijo kot neposredno uporabo v praksi. Seveda pa ne smemo spregledati vrste učbenikov, monografij, člankov in prispevkov za različna posvetovanja z vseh njegovih področij.

Od leta 1988 naprej se je udeleževal mednarodnih posvetovanj o organizaciji, upravljanju in ravnanju s področja organizacije in ravnanja. S svojimi prispevki je sprožal zanimanje za »slovensko organizacijsko teorijo«.

Kolega Mihelčič je s svojim delom najprej dajal pečat ekonomsko-poslovno – organizacijskemu področju v podjetju; pozneje, v okviru GZS, je svojo dejavnost in dosežek širil v slovenskem prostoru. Vendar njegovi dosežki niso le v strokovnih rešitvah in razdajanju obsežnega znanja drugim. Tudi ne samo v pisanju knjig, učbenikov in drugih prispevkov. Pomembno je tudi njegovo organizacijsko delo. Organizacijsko je deloval v okviru ZES, sprva z udeležbo na različnih posvetovanjih in kot član programsko-organizacijskih odborov, zlasti v okviru posvetovanj o ekonomiki in organizaciji združenega dela ter simpozijev o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Pozneje je bil eden glavnih pobudnikov za ustanovitev Sekcije za poslovne analize v okviru ZES. V njenem okviru je prvih deset let kot predsednik programsko-

organizacijskega odbora pripravil in vodil vsakoletna posvetovanja o analiziranju poslovanja in organizacije. Je tudi eden od pobudnikov za podeljevanje naziva »veščak iz upravljanja in ravnanja«.

Je eden od ustanovitvenih članov Društva slovenska akademija za management, ki s svojim delom oblikuje podobo in uveljavljenost društva. V društvu je predsednik nadzornega sveta; kot tak tvorno in učinkovito sodeluje v delu Izvršilnega odbora društva. Sodeluje programsko, organizacijsko in vsebinsko na vseh domačih in tujih posvetovanjih društva ter v njegovih dveh revijah: spletni reviji Izzivi managementu in mednarodni reviji DRMJ (Dynamic Relationships Management Journal), katere predsednik upravnega sveta je. Je tudi usmerjevalec sekcije za strokovno izrazje v okviru društva.

Posebej moramo omeniti še njegovo skrb za uporabo slovenskega jezika nasploh ter posebej na področju ekonomije, računovodstva, upravljanja in ravnanja ter organizacije. S pogostimi prispevki je opozarjal na neustrezne jezikovne rešitve in predlagal ustreznejše. Skrb za jezik je vidna tudi v vseh njegovih delih.

Za svoja prizadevanja je bil leta 1982 odlikovan z redom dela s srebrnim vencem za delo na GZS, leta 1991 z najvišjim občinskim priznanjem občine Ljubljana Vič-Rudnik za svoje delegatsko delo v letih 1986–90, ZES pa ga je leta 2001 imenoval za svojega častnega člana. Prepričani pa smo, da mu prav toliko kot navedena priznanja pomenita tudi priznanje in spoštovanje njegovih sodelavcev in kolegov za opravljeno obsežno delo v širjenju in razvijanju ekonomike podjetja, analize poslovanja, zlasti pa upravljanja in ravnanja ter organizacije.

Ob njegovem življenjskem jubileju kolegu in profesorju dr. Miranu Mihelčiču iskreno čestitamo, želimo še dosti prijetnih let ter – upokojitvi navkljub – uspešno delo na področjih organizacije in ravnanja, predvsem seveda v okviru Društva slovenska akademija za management.

Rudi Rozman

Uvodnik

Razlogov za sedanjo gospodarsko in finančno krizo, ki pretresa Slovenijo, je več. Lahko bi jih razvrstili na zunanje in notranje. Na zunanje razloge Slovenija nima skoraj nobenega vpliva. Drugače pa je z notranjimi razlogi, na katere sami odločilno vplivamo in jih tudi povzročamo. Sedanji položaj bi lahko primerjali s konceptom »managementa sprememb« (Change Managementom). Podjetja in druge združbe morajo svoje delovanje nenehno prilagajati spremembam v okolju. Zato managerji potrebujejo temeljito poznavanje trendov v okolju ter znanje in sposobnosti za udejanjenje potrebnih sprememb. Med dejavnike, ki prispevajo k uspešni in učinkoviti implementaciji spremembe, lahko uvrstimo: jasno vizijo razvoja, pridobitev zaposlenih za sodelovanje pri uvajanju sprememb, obvladovanje sistematičnega pristopa v obliki projektnega načina dela ipd.

Ne morem trditi, da v Sloveniji nismo imeli in nimamo dovolj informacij o spremembah, ki potekajo v drugih delih sveta. Prav tako ne moremo trditi, da ne poznamo primerov dobre prakse za potrebno prilagajanje na spremembe, ki potekajo v našem bližnjem in daljnem okolju. Prav tako lahko zelo gotovo trdimo, da imamo v naši družbi dovolj znanja o rešitvah, ki se in so se že uveljavile v posameznih okoljih. Primanjkuje pa nam jasne vizije razvoja naše države, vsaj okvirno soglasje o potrebnih spremembah in ne nazadnje tudi veččin sodobnih managerskih pristopov, kako učinkovito udejanjiti sprejete odločitve. Preprosto povedano, kako od besed do dejanj.

Najnovejša številka naše revije *Izzivi managementu* prinaša – poleg drugih tradicionalnih rubrik – tri zanimive raziskovalno-strokovne prispevke. Prvi članek obsega razmišljanja jubilaranta Mirana Mihelčiča o samem pojmu ravnateljstvo (management). Vsaka

znanost se začne z opredelitvijo temeljnih pojmov. Tako je prispevek na temo *Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe in ravnateljstvo za razumevanje in prakso managementa* še kako pomemben. Obenem pa je prispevek zelo skromen prikaz zelo obsežnega raziskovalnega dela jubilaranta na področju organizacije in ravnateljstva.

Drugi prispevek je kratek izsek iz uspešno ubranjene doktorske naloge Viktorja Vračarja. Naslov njegovega prispevka *Razvoj povezovanja podjetij* obsega zelo aktualna razmišljanja na področju medpodjetniškega povezovanja. Kot avtor navaja, je »povezovanje med podjetji postalo močna alternativa nakupom in prevzemu podjetij, predvsem v obdobju gospodarske krize, s tem pa vse bolj tudi ključni element strategij konkurenčnosti in inovacij«. V trenutku gospodarske krize so ideje in napotki za naše managerje o praktičnih vidikih in možnostih povezovanja med podjetji še kako dobrodošli.

Zadnji prispevek predstavlja delo Dejana Plastovskega in je povezano s prikazom razsežnosti managementa v slovenskih športnih klubih. Za uspešnost in učinkovitost nepridobitnih združb ima uvajanje metod in tehnik dela sodobnega managementa ključni pomen. V prispevku so zanimive ugotovitve na temo o razsežnostih in vlogah managerjev v športnih združbah v Sloveniji.

Ob sklepu še opravičilo za neljubo napako, ki se je zgodila v letošnji februarški številki revije Izzivi managementu. Po pomoti je izpadlo ime avtorja – Aljaža Stareta – pri posvetilu prof. dr. Rudiju Rozmanu ob 70-letnici. Za napako se Aljažu Staretu opravičujemo.

Jure Kovač

Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe in ravnateljstvo

Miran Mihelčič

Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerze v Ljubljani
e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

Poglobljeno razmišljanje o nekem pojmu mora biti pogojeno tako z njegovim razlikovanjem od drugih sorodnih pojmov kot z jasno opredelitvijo, kaj naj bi pod izrazom, danem obravnavanemu pojmu, pravzaprav razumeli. Zato skuša avtor v prispevku izraz ravnateljstvo (ang. *management*) najprej nesporno osamiti od drugih izrazov, ki jih nepoznavalci uporabljajo za njegove »sopomenke«, nato pa usmeriti pozornost bralca na temeljno vsebino tega pojma: urejanje razmerij med ljudmi, ki naj v združbah služi doseganju določenih (poslovnih) ciljev. Obravnavanje urejanja razmerij je pri tem poudarjeno povezano z učinki organizacijske vsebine ravnateljstva, kot jih najdemo v razširjeni Lipovčevi opredelitvi organizacije združbe.

Povzetek

Ključne besede: organizacijske funkcije, organizacija, združba, ravnateljstvo (ang. *management*), vrste ravna(teljeva)nja.

Povzetek

1 Organizacijske funkcije

Ljubitelji angleške besede »*management*« bom verjetno razočaral s tem, da bom v nadaljevanju skušal to besedo utemeljeno nadomeščati s slovenskima besedama »ravnateljstvo« in »ravnateljstvo«. Prvo v smislu ene od treh organizacijskih funkcij (ob ravnateljstvu še upravljanje in izvajanje), drugo v smislu skupine ljudi, ki to funkcijo opravljajo, zlasti najvišjih ravnateljstev.

Uporaba slovenskega izrazja se mi zdi še toliko bolj potrebna, ker nepotrebno vključevanje besede menedžment med »slovenske« besede vodi v praksi tudi do takih popačenk, kot sta besedi menedžeriranje in menedžerstvo. Skratka, slovenisti so se pri teh izrazih v svoji »skrbni« za slovenski jezik popolnoma izneverili svojemu temeljnemu poslanstvu.

Pogosta stranpot, ki smo ji pri uporabi izvedenk iz omenjene angleške besede priče, je povezana s področjem, ki ga tu ne nameravamo obravnavati. Gre

za uporabo besede menedžer v smislu zastopnika ali agenta neke osebe v zvezi s konkretnimi interesi, npr. v zvezi z zastopanjem športnikov pri čim bolj ugodni prodaji njihove (nogometne, košarkarske, rokometne itn.) delovne sile ali usposobljenosti za določeno obdobje.

Če zdaj preidem od izrazja k vsebini, je nujno, da se pri razpravi o ravnateljstvu najprej lotimo razmerja med tremi organizacijskimi funkcijami, zlasti med obema oblastvenima organizacijskima funkcijama: upravljanjem (ang. *governance*) in ravnateljstvom. To še toliko bolj, ker je tudi kdo od novopečenih rednih univerzitetnih profesorjev s tega znanstvenega oziroma strokovnega področja sposoben izjaviti, da imamo v slovenščini srečo, ker lahko angleški besedi »*governance*« in »*management*« prevajamo z eno samo besedo, in to je »upravljanje«. Spomnim naj, da je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson malo pred letom 1980.

Za prave poznavalce področja je nesporno, da je upravljanje organizacijska funkcija, ki:

- a. je opredeljena družbenoekonomsko in ki podrobneje določa družbeni način gospodarjenja v združbi,
- b. je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi,
- c. določa oziroma dovoljuje članstvo v združbi, še zlasti zaposlovanje najvišjih nosilcev funkcije ravnateljavanja,
- d. se dinamično razvija in potrjuje v procesu določanja poslanstva, splošne poslovne politike, strateških ciljev in drugih pomembnejših odločitev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in porazdeljevanjem izida poslovanja združbe, npr. dobička, ter poravnavanjem izgube, s čimer
- e. zastopa, varuje, uveljavlja in razvija interese nosilca upravljanja, torej lastnika oziroma predstavnika upravičenca do koristi iz delovanja združbe.

Pri funkciji upravljanja gre torej za vprašanje oblasti. Prav na temelju oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljavci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. Seveda ta njihova oblast ni neomejena, saj morajo delovati v okvirih zakonskih, moralnih in družbenih omejitev, ki v svojem bistvu pomenijo oblast v rokah drugih. Tu seveda ne gre za oblast, ki jo nosilci upravljanja (začasno) dodelijo drugim, ampak za izvirno pridobljeno oblast drugih. Prav porazdelitev in uporaba oblasti, ki sta vezani na interese, posledično večinoma določata tudi namen in cilje združbe. Upravljanje v združbah je torej povezano z vzorcem oblasti, vplivom in za to funkcijo (še) sprejemljivim samostojnim delovanjem ravnateljev na vrhu koordinacijske sestave združbe. Ta organizacijska funkcija določa, kaj je pomembno, kako kaže urejati zadeve, kdo bo in kdo ne bo sodeloval pri temeljnih odločitvah, ter okvire sprejemljivega uveljavljanja teh odločitev. Tisti, ki se poglobljajo v proučevanje upravljanja v združbah, menijo, da je poznavanje interesov »prevladujoče koalicije«, sestavljene iz vplivnih dejavnikov v združbi, ključ za njegovo razumevanje (Schermerhorn in drugi, 1991; 447).

Zavedati se moramo, da nosilci funkcij upravljanja in ravnateljavanja določajo tudi vsebino dela nosilcev funkcije izvajanja. To se izraža kot delovanje (izvajalcev!) za pripravo potrebnih (predvsem tehničnih) pogojev ustvarjanja in neposredno ustvarjanje poslovnih učinkov. Funkcija izvajanja je tisto delovanje v združbi, v katerem člani

združbe po navodilih nosilcev oblastvenih funkcij udeležujejo potrebne pogoje za ustvarjanje in tudi resnično ustvarjajo poslovne učinke (ali predmete poslovanja) ter s tem uresničujejo poslanstvo, videnje in strategije združbe. Gre torej za delovanje, s katerim se ustreznost zamišljenega, to je vnaprejšnjih pričakovanj nosilcev oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljavanja o ustreznih načinih obvladovanja prihodnosti dokazuje s poznavanjem uresničene.

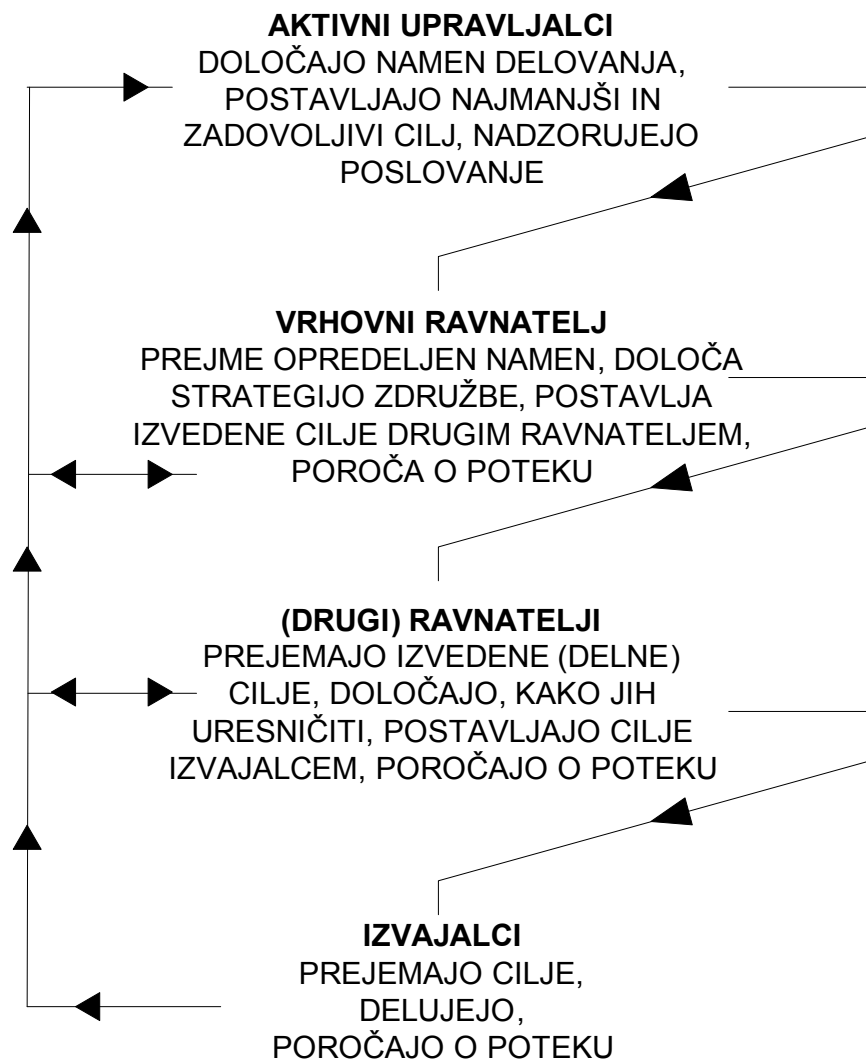
Povezavo med nosilci funkcije upravljanja ter preostalih dveh organizacijskih funkcij, ravnateljavanjem in izvajanjem, prikazujemo na sliki 1.

2 Členitev delovnega procesa in razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe

Prepričan sem, da je nesposobnost za razlikovanje med navedenima izrazoma za oblastveni funkciji in besedo »poslovođenje« vsaj delno pogojena z nerazumevanjem razlike med družbo lastnikov (ang. *company*), združbo, kot sta npr. podjetje (ang. *firm*) ali zavod z več zaposlenci, ter njeno organizacijo. Če je tako, je treba jasno potegniti zlasti mejo med zadnjima navideznima sopomenkama.

Kje je pravzaprav izvor tega problema? Odgovor je, da se večina opredelitev pojma »organizacija« v tuji in domači literaturi začneja z besedami »skupina ljudi, ki skupaj delujejo«. K zmedu v slovenskem prostoru prispeva tudi slovar slovenskega jezika, po katerem je *združba* skupnost ljudi, ki jih družijo skupni interesi in skupne dejavnosti, *organizacija* pa skupnost ljudi z določenim ciljem in (izvedenim; op. avt.) programom. Da se izognemo tej zmedu, se je treba vrniti h koreninam besede »organizacija«, ki jo zasledimo v grški besedi *organon*. Ta je pomenila orodje ali instrument, ki naj pripomore k izvedbi neke vrste ciljno usmerjenega delovanja (Morgan, 1986; 21). Naj dodam, da isti izraz pomeni tudi povezavo med stvarima, kot sta roka in kladivo.

Po Robbinsovi (1984) opredelitvi je organizacija formalna sestava načrtovanega usklajevanja (v izvirniku: *coordination*), ki vključuje dva ali več ljudi za doseganje nekega skupnega izrecno določenega namena ali cilja, značilna po oblastvenih (berite tudi: koordinacijskih) razmerjih in delitvi dela. V sodobnih združbah ugotavljamo, da dva ali več ljudi deluje skupaj zato, da bi dosegli cilje, ki jih je določila družba lastnikov podjetja ali drugi posamezniki, ki



Slika 1: Soodvisnost nosilcev organizacijskih funkcij (povzeto po: Argenti, 1993; 233)

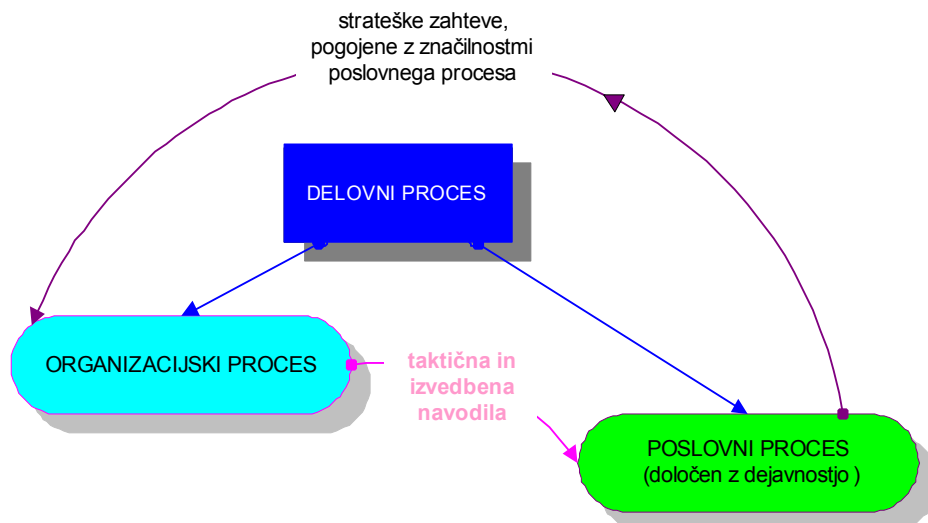
uveljavljajo svoje pravice na učinkih oziroma izidih, ki naj jih združba dosega.

Posledično se znotraj združbe – tj. v tistem njenem delu, ki ga v glavnem ni mogoče videti od zunaj – vzporedno s sestavo njenih članov, ki neprestano součinkujejo eden na drugega, začena oblikovati tudi sestava (ali niz ali mreža) ne le formalnih, ampak tudi neformalnih razmerij med njenimi člani. Zato Coase (1937; 386–405) ne govori le o notranji organizaciji skupin ali enot, ki jih lahko enačimo s podjetji kot vrsto združb, ampak dodaja tudi, da je podjetje sestavljeno iz sistema razmerij, ki se udejanjijo, ko usmerjanje prvin poslovnega procesa (v izvorniku: resources) prevzame podjetnik.

Možna pot k podobnemu zaključku je tudi predpostavka, da podjetje z več zaposlenci ni le gospodarsko usmerjena družbena enota, ki ustvarja in prodaja poslovne učinke s ciljem pridobitve dobička, ampak je, praviloma, tudi notranje povezan družbeni organizem. Schmerhorn in

drugi (primerjajte: 1991; 15) zato poudarjajo, da dobro opredeljena združba (in to po mojem mnenju pomeni dobro organizirano združbo; op. avt.) temelji na kakovostni verigi razpoložljivih oziroma zbranih prvin in ciljev posameznikov, ki jasno povezujejo prizadevanja posameznikov in skupin s skupnim namenom in nalogo združbe.

Zato ni bilo težko oblikovati stališča, da je »organiziranje proces določanja formalnih razmerij med ljudmi in prvinami za dosego ciljev« (Gordonova in drugi, 1990: 6). Pa vendar so ti avtorji nato oklevali pri odločanju glede naslednjega koraka (opredelitve organizacije) in so zato ponudili le opredelitev, da je formalna organizacija sestava formalnih razmerij med člani družbene enote. Tako so se – podobno kot Kast in Rosenzweig (1985; 234), ki sta dokazovala, da naj bi »bila sestava razumljena kot vzpostavljen vzorec razmerij med sestavinami kot deli organizacije« – raje izognili edinemu logičnemu sklepu, da označijo prav tako razumljeno sestavo,



Slika 2: Členitev delovnega procesa na organizacijski in poslovni proces

opredeljeno z (ustreznimi) razmerji, kot organizacijo samo. Pred takim sklepom so »pobegnili« s poudarjanjem, da »mora formalna organizacija upoštevati tudi neformalno organizacijo, ki je niz porajajočih se razmerij in vzorcev součinkovanj med ljudmi znotraj združbe (v izvorniku: organization), ki niso uradno predpisani« (Gordonova in drugi, 1990; 6).

Brez tovrstnega zadržka pa je slovenski organizacijski teoretik Lipovec opredelil (1974, 1987) »(namerno; op. avt.) organizacijo združbe kot sestavo medsebojnih razmerij med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, trajanje in razvoj posebnih značilnosti združbe kot tudi namensko uresničevanje ciljev združbe, usklajenih v sestavi«.

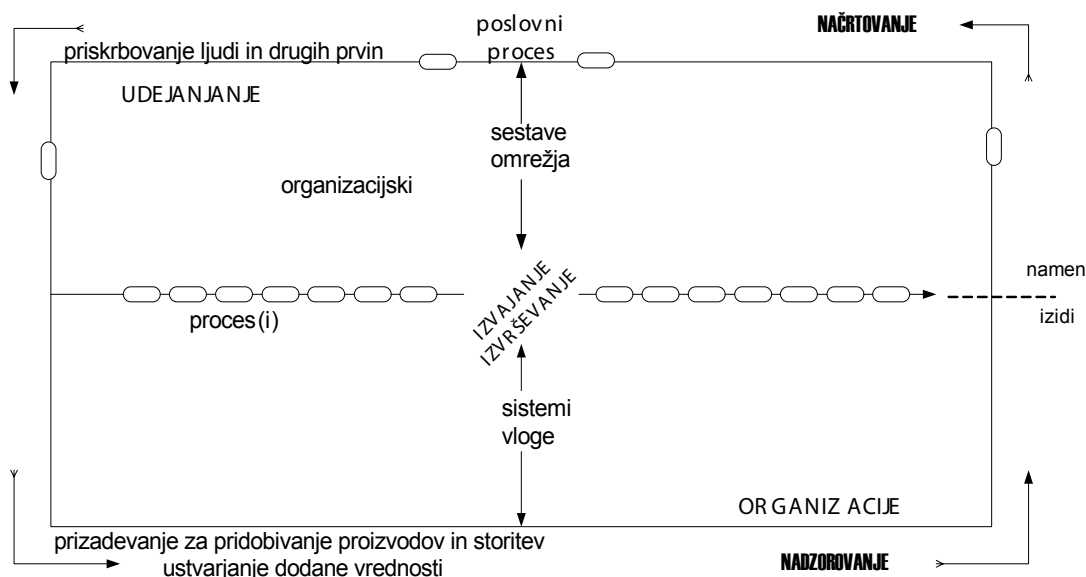
Lipovčeva opredelitev organizacije nakazuje, da sta v združbi dva procesa ali dve vrsti procesov. Prvo vrsto, ki vključuje vidne procese, usmerjene k ustreznemu uresničevanju ciljev združbe, imenujem »poslovni proces«. Druga vrsta, ki vključuje namensko vzpostavljane gradnikov sestave medsebojnih formalnih razmerij, imenovana »organizacijski proces«, pa vodi k uveljavitvi formalne organizacije. Tu pa seveda ne smemo pozabiti, da je resnična organizacija za razliko od načrtovane formalne vedno stvaritev ne le formalnih, ampak tudi neformalnih razmerij.

Oba procesa sta seveda tesno povezana, saj sta istočasno tako sestavna dela kot ogrodje namenskih dejavnosti v združbi. Kot taka ju lahko opazujemo kakor sestavini delovnega procesa kot celote, v katerem je delovni proces v razgradnji od celote k delom mogoče razčleniti na dva dela, organizacijskega in poslovnega, kot njegovih sestavin.

Ta členitev je prikazana na sliki 2, kjer je ogrodje delovnega procesa kot celote določeno s poslovnim procesom, ki ima korenine v določeni panogi/dejavnosti. Čeprav so nosilci delovnega procesa, upravljavci in ravnatelji, isti v obeh procesih, pa ravnatelji kot sproti nosilci organizacijskega procesa neprestano sprožajo, usmerjajo in nadzirajo delovanje v poslovnem procesu, ter določajo zanj spodbude in sodilo.

Prav ta prepletenost dela ravnateljev, ki so zelo pogosto hkrati nosilci tako poslovnega kot organizacijskega procesa, je hkrati razlog za premajhno razumevanje izvirne vsebine obeh procesov. Če k temu dodamo še težave nekaterih avtorjev, npr. Magalhães (2003; 192), ki se ob srečanju s pojmi, kot so organizacijsko vzdušje, organizacijski kontekst, organizacijski model, organizacijski načrt in podobni, začno spraševati, kaj je pravzaprav organizacija, smo pred zahtevnim izzivom, na katerega pa moramo podati odgovor. Očitno je namreč, da organizacije ne morejo biti le teoretično zamišljena organizacijska razmerja niti ne le organizacijska sestava. Nesporen izhod iz te zagate, ki terja vključitev v pojem organizacija kot učinka strnjene organizacijskega procesa (ali več delnih organizacijskih procesov) tudi druge pojme, kot so organizacijska omrežja, sistemi in vloge, je za marsikoga skrit, a pravzaprav preprost.

Odgovor nam namreč ponuja smiselna razširitev Lipovčeve opredelitve organizacije v obliko, ki nesporno potrjuje njegovo razumevanje organizacije, dodaja pa tiste sestavine, o katerih kot o organizacijskih pišejo skoraj vsi avtorji s področja organizacije. Ta razširitev in s tem hkrati tudi razširjena opredelitev (namensko) organizacijo



Slika 3: Organizacijski gradniki kot učinki organizacijskega in kot podporniki poslovnega procesa

zdržbe pojmuje kot prepletajoča se dinamična razmerja (ali njihovih razsežnosti) ter hkrati s tem povezane (urejene, ujemajoče se) vsebine med člani zdržbe, ki jih (sodelujoči) namensko oziroma se tudi same spontano porajajo, preoblikujejo in ukinjajo v (organizacijskih) procesih povezovanja, sodelovanja in tekmovanja ter se pojavljajo v oblikah organizacijskih sestav ali omrežij, vlog in sistemov, ki naj zagotovijo obstoj zdržbe, razvoj zaželenih značilnosti v njej in namensko uresničevanje njenih ciljev.

Tako razširjena opredelitev organizacije podpira tudi razumevanje, po katerem so ukrepi in dejavnosti, namenjeni vzpostavljanju teh organizacijskih vsebin, člani organizacijskih procesov, ki podpirajo poslovne procese. Ta pristop nas vodi k sliki 3, ki v bolj konkretizirani obliki glede na sliko 2 prikazuje povezave med poslovnim in organizacijskim procesom skupaj z omenjenimi organizacijskimi pojmi.

3 Ravnateljstvo in vrste ravnateljstva s/z

Prepletanje dogodkov ter s tem dogajanja v poslovnem in organizacijskem procesu, ki ima svoje korenine v upravljanju, udejanjanje pa predvsem v ravnateljstvu, je ob zaskrbljujoče slabem razumevanju razlike med obema oblastvenima funkcijama pri številnih ljudeh verjetno poglaviti

razlog za zmedo pri uporabi obeh pojmov. Za odpravo te zmede je najbolje – ob že podani vsebini upravljanja – predstaviti tudi navedenim nalogam funkcije upravljanja dopolnjujoče naloge funkcije ravnateljstva. Te so:

- f. prejemanje nalog(e) in oblasti za izvedbo nalog(e) od upravljanja v zdržbi, katerega izvršilni in zaupniški organ (ali ud) je (družbena določena ravnateljstva);
- g. opravljanje teh nalog s pomočjo drugih zaposlencev – članov zdržbe v stopnjah načrtovanja, udejanjanja in nadziranja, začeti v upravljanju (procesna določena ravnateljstva);
- h. zagotavljanje, da – sicer zaradi tehnične delitve dela porazdeljene – naloge posameznih članov zdržbe ostanejo člani enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja v poslovanju (tehnična določena ravnateljstva).

Postavimo tem nalogam ob bok zdaj 12 skupin dejavnosti v funkciji ravnateljstva, ki sta jih s posebnim sistemom opazovanja ugotovila Luthans in Larsnova (v: Newstrom, Davis; 1989). Njun spisek obsega: 1. načrtovanje, 2. kadrovanje, 3. urjenje in razvijanje sposobnosti sodelavcev, 4. odločanje, 5. obdelavo informacij, 6. izmenjavo rutinskih informacij, 7. nadziranje, 8. motiviranje / spodbujanje, 9. discipliniranje, 10. stike z zunanjimi ljudmi, 11. obvladovanje sporov in 12. socializacijo/politiziranje. Avtorja sta se ob tem dolgem spisku dejavnosti sicer izognila njihovem uvrščanju v posamezne (poslovne in organizacijske) procese,

a skrbnejši pogled na predstavljene dejavnosti potrjuje, da te nikakor niso sestavine poslovnega procesa. Ne more biti sporno, da gre pri večjem delu teh dejavnosti za reševanje problemov, s katerimi se spoprijemajo ravnatelji. So pa organizacijski problemi med njimi – neposredno ali posredno – skoraj vedno povezani z urejanjem organizacijskih razmerij.

Ob vsem že predstavljenem se verjetno ni težko strinjati, da od nosilcev te funkcije ravnateljevanja pričakujemo vsaj dvoje:

- najprej – ob že določenem (od upravljalcev) namenu in temeljnih ciljih – strokovno določitev potrebnih prvin za poslovanje ter njihovo primerno preskrbo in izrabo oziroma porabo (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,
- na drugi strani pa tisto, kar je med drugim razčlenjeno predstavljeno v spisku Luthansa in Larsnove: zgraditev in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu.

Ker bomo o razliki med vsebino prve in druge alineje več povedali v naslednji točki, se kaže ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljevanja ali ravnanja s/z. Spomnimo se na izraze: ravnanje s spremembami (ang. *change management*), ravnanje z znanjem (ang. *knowledge management*), ravnanje z različnostjo (ang. *diversity management*), ravnanje z blagovno znamko (ang. *trade mark management*), ravnanje s tveganji (ang. *risk management*), ravnanje s sredstvi (ang. *assets management*), ravnanje s časom (ang. *time management*), ravnanje z informacijsko tehnologijo (ang. *IT management*) in podobno. Ravnanje z informacijsko tehnologijo sem namenoma navedel kot zadnje, saj nas to danes ob vse večji uporabi angleškega izraza *IT governance*, tj. upravljanja z informacijsko tehnologijo, jasno podučijo, da moramo tudi v slovenščini vlogo obeh organizacijskih oblastvenih funkcij jasno razlikovati.

Nasprotnikom uporabe besed ravnateljevanje in ravnanje se kot »rešilna bilka« v določenih primerih ponuja beseda obvladovanje, ki pa ima jasen poudarek predvsem na dejavnostih ali stopnjah načrtovanja in nadzorovanja, medtem ko druge dejavnosti, prikazane v spisku Luthansa in Larsnove le v manj vključuje. Za tiste, ki hočejo napredovati v razumevanju jezikovnih fines, naj razliko med obema izrazoma ponazorim s primerom iz angleškega izrazja, ki npr. razlikuje med ravnanjem s spremembami (ang. *change management*) in obvladovanjem sprememb (ang. *management*

of change). Ni dvoma, da bi lahko v kakšnem od navedenih primerov ravnanja s/z ... v vsakdanjem življenju besedo ravnanje lahko nadomestili tudi z besedo delo s/z ..., vendar tu obravnavamo organizacijske funkcije in kaže zato uporabiti prav to besedo.

Še bolj pomembno pa je, da se ob spisku dejavnosti po Luthansu in Larsnovi zavemo, da gre tu za delo z ljudmi, za zagotavljanje ujemajočega se sodelovanja in koristnega tekmovanja med njimi ali – kot pravita Fulop in Linstead (2004; 6–7) – za urejanje razmerij v vzajemno korist. Slovenski knjižni jezik pozna tu izraz »ravnati z ljudmi«, npr. s starši ali otroki, in nikakor ne »upravljati z ljudmi«. Prav to ravnanje z ljudmi (Lipičnik, 1988) je temeljna vsebina (organizacijskega dela) ravnateljevanja, saj morajo ravnatelji ob določeni smeri delovanja, ki jo določijo nosilci funkcije upravljanja, to smer v sodelovanju z ljudmi oziroma s pomočjo drugih ljudi udejanjiti.

Pri uveljavljanju besede »ravnateljevanje« namesto tujke »management« zato ne gre le za »jezikovno igro«, saj naj bi se uporabnik besede »ravnateljevanje« pri nas moral bolj zavedati, da poudarek v delovanju »povprečnega« nosilca te funkcije, npr. ravnatelja na srednjih organizacijskih ravneh, ni na poslovanju, ampak na urejanju razmerij med člani združbe.

4 Ravnateljevanje, poslovođenje in vodenje

Najbrž se ni težko strinjati z ugotovitvijo, da kadar vsi vse vedo, si marsikdo od »vsevedov« ni na jasnem z marsičim. Zato tudi ni mogoča poglobljena razprava o ravnateljevanju, če prej ne potegnemo jasnih razmejitenih črt med tem izrazom in izrazoma, kot sta »poslovođenje« in »vodenje«.

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang. *business administration*) ustrezen prostor v razmerju do ravnateljevanja, si je nujno priklicati v spomin, kaj razumemo pod izrazoma »posel« in »poslovanje«. Posel bomo opredelili kot neko ciljno dejanje ali dejavnost, s katerim(-o) skuša njegov ali njen nosilec pridobiti neko korist. Poslovanje pa je – tako logično sledi – v svojem bistvu ustvarjanje in prodajanje poslovnih učinkov z namenom pridobivanja koristi, praviloma dobička.

Ciljno pridobivanje koristi, ki je vgrajeno v pojem posla in poslovanja, je torej izhodišče za razlikovanje poslovođenja od ravnateljevanja. Naj to razliko

podkrepimo z dvema primeroma. Prvi je povezan z obravnavanjem mest odgovornosti v strokovni literaturi. Ta (glejte npr.: Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003; 257–267) predstavlja predvsem štiri vrste teh mest, in sicer stroškovno, prihodkovno, dobičkovno in naložbeno opredeljena mesta odgovornosti. Najbrž ni sporno, da se »poslovna« sestavina v celoti uveljavlja le pri dobičkovno in naložbeno opredeljenih mestih odgovornosti, medtem ko je pri prihodkovno in zlasti pri stroškovno opredeljenih mestih odgovornosti ta sestavina podrejena odgovornosti za predviden potek delovanja, kot ga je določila višja oblast oziroma višje mesto odgovornosti, ki je (morda) pristojno tudi za doseganje poslovnih koristi. Drugi primer, bolj znan vsem, ki se strokovno ukvarjajo s projekti, pa nam daje vedeti, da gre pri projektih za dve vsebini, poslovno in ravnateljsko ali organizacijsko, ki sta vezani na dve ravni odločanja. O prvi, poslovni vsebini odloča višja organizacijska raven, pri čemer gre lahko za upravljavsko ali ravnateljsko, o drugi, organizacijski vsebini pa ravnatelj projekta, ki je po dodelitvi projekta praviloma odgovoren, da projekt – včasih opredeljen tudi kot časovno omejen posel – organizacijsko (časovno, stroškovno, kakovostno) »drži« v dogovorjenih okvirih, ki morda niti ne predvidevajo nekih vrednostno jasno opredeljenih koristi. Na tej drugi ravni gre torej le za ravnateljstvo projektov (Rozman in Stare, 2008), ne pa tudi za določanje predvidenih koristi in s tem za poslovanje.

Za podkrepitev še misel iz svetovne literature. Po McAuleyju in drugih (2007; 385) najdemo v zgodovini veliko primerov, ko so posamezniki usklajevali delo drugih, pa se zato postavlja vprašanje, kaj je danes tako novega pri delu teh usklajevalcev – ravnateljev. Temeljna razlika je v tem, da morajo danes ravnatelji, ki odgovarjajo za poslovanje, ob omejenih prvinah poslovnega procesa ne le doseči neke cilje, izražene s poslovnimi učinki, prihodki in izidom, ampak morajo dosežke primerjati z nastalimi stroški oziroma odhodki in poslovne učinke v spoprijemanju s tekmeci tudi (z dobičkom) prodati. Kadar so v delovanju ravnatelja izrazito navzoči poudarki iz prejšnjega stavka, bi tako kazalo zaradi natančnosti govoriti o poslovnih ravnateljih (ang. *business managers*; tudi *executives*) in ne o ravnateljih na splošno.

Naj zdaj k predstavitvi razmerja med ravnateljstvom in vodenjem pristopimo s svežega zornega kota, vezanega na razmišljanje Fossa in Kleina (2010; 292). Začneta ga s spraševanjem, kje iskati razlike med uspešnim ravnateljem in uspešnim podjetnikom. Menita, da so oblikovanje

poslovnega načrta, posredovanje kulture združbe in podobne dejavnosti lahko značilnosti tako enega kot drugega. Pri tem sodita, da so večine zaposlenec na najvišji ravnateljski ravni (v izvorniku: *top-level managerial skills*) lahko enake tistim pri podjetniku. Od tu pa zastavita ljubiteljem pojma »karizmatično ali avtentično vodenje« izziv z vprašanjem, zakaj naj bi bilo tako vodenje razumljeno kot bolj podjetniško v primerjavi z drugimi, primerjalno vsakdanjimi ravnateljskimi nalogami, kot so določanje sistema spodbud, omejevanje škodljivega koristolovstva (v izvorniku: *opportunism*), dodeljevanje nagrad ...

V tem gradivu bomo zato vodenje v razmerju do ravnateljstva razumeli kot mogoče delovanje, pogojeno s posebno nadarjenostjo nekaterih (ravnateljev), da v organizacijskem procesu z osebnim vplivom in komuniciranjem »iztisnejo« iz sodelavcev povečan trud pri uresničevanju ciljev združbe. Zato je vodenje, pa naj si gre za karizmatične voditelje, mojstre uravnoteženja (ang. *transactional leaders*) ali spodbujevalce preobrazbe (ang. *transformational leaders*), utemeljeno s sposobnostjo posameznikov, sicer pomembno za ravnateljstvo, vendar pa to lahko poteka tudi brez vodenja. Prostor ravnateljev za vodenje je najti večinoma tudi zunaj obsega formalne oblasti, kar lahko pripomore k temu, da so dosežki dobro vodenih ljudi običajno nadpovprečni (Zaleznik v: Pitcher, 1997; 128).

5 Ravnateljstvo kot organiziranje

Bistvo ravnateljstva (in ne poslovođenja!) je glede na razširjeno Lipovčevo opredelitev organizacije združbe zagotavljanje dolgotrajnejše podpore poteku poslovnega procesa. Ker je poslovni proces izrazito izpostavljen različnim (tehnološkim, političnim) trendom in sprotim pritiskom v okolju, ki zahteva sprotno prilagajanje in spreminjanje, organizacijska razmerja, sestave ali omrežja, vloge in sistemi pa zahtevajo vsaj določeno raven stabilnosti, od ravnateljev pričakujemo sposobnost razreševanja tega paradoksa. Lynn (2005; 37) zato priporoča izpostavljanje pritiskom okolja tistih delov združbe, ki ji lahko pripomorejo pri prilagajanju spremembam, in vstavljanje vmesnika ali zaščito tistih delov združbe, ki so bolj občutljivi glede trdnosti, pred vplivi okolja.

Organizacijsko delo ravnateljev, ki ga lahko razčlenimo v več organizacijskih procesov, je tako

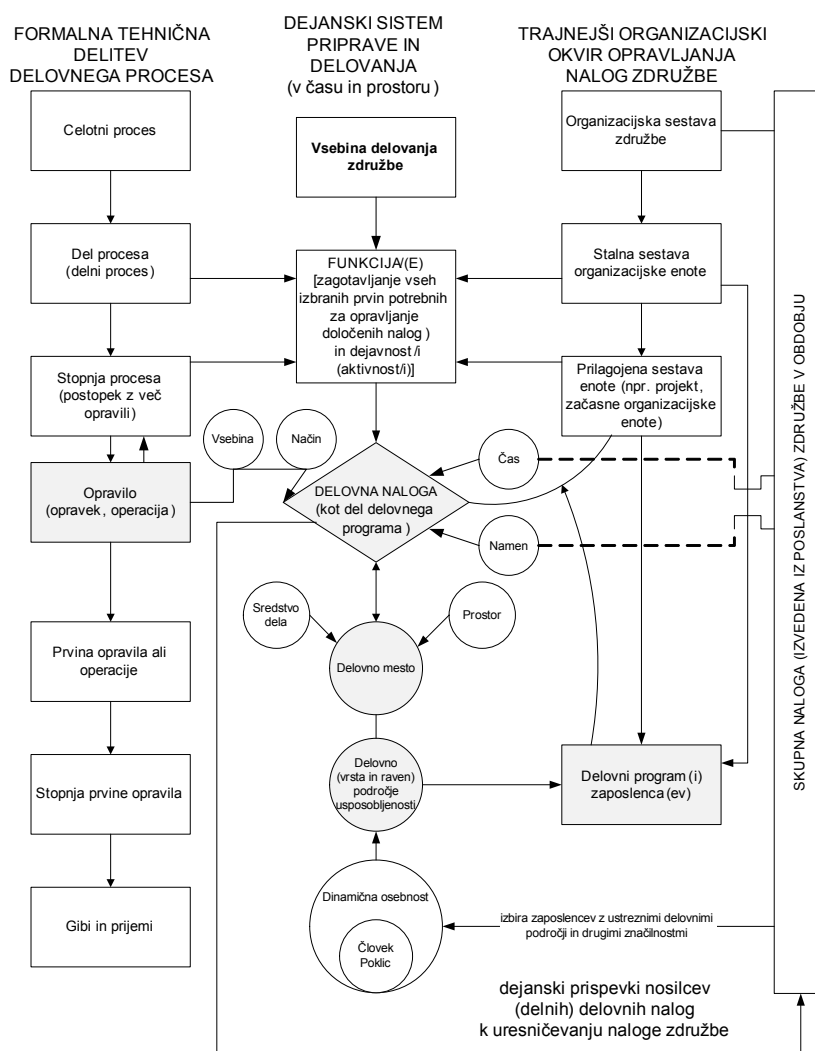
mogoče razčleniti v dveh smereh: a) kot pripravo – za daljše obdobje – takih organizacijskih gradnikov (ali vsebin), ki bodo nosilec nalog v medsebojnem součinkovanju in delovanju omogočali učinkovito spopadanje z (vedno navzočimi in spremenjenimi) pritiski okolja, in b) kot uveljavljanje ustrezne sprotne koordinacije za podporo poslovnemu procesu. To pa pomeni, da morajo biti trajnejše organizacijske vsebine zasnovane tako, da je sprotna koordinacija čim lažja in uspešna.

Snovanje ustreznih organizacijskih vsebin pa seveda najprej zahteva njihovo podrobno poznavanje, najprej kot samostojnih vsebin in nato v njihovi medsebojni odvisnosti. Tistim, ki menijo, da »jim je vse jasno«, bi morali priporočiti temeljit »sprehod« vsaj skozi kategorije, kot so procesi, postopki,

opravila, dejavnosti, delovne naloge, funkcije, delovna mesta, področja usposobljenosti, sestave, programi dela, dolžnost, oblast, odgovornost. Upam, da mi zainteresirani bralec ne zamere, če mu kot minimalni izziv za preverjanje njegovega znanja teh vsebin priporočim temeljit pregled slike 4.

Kaj se moramo naučiti pri takem »sprehodu«? Najbrž vsaj to, da opravila šele z umestitvijo v sistem delovanja združbe, torej z določitvijo konkretnih posameznikov in delovnih sredstev ter prostorom, časom in namenom, postanejo delovne naloge, da je področja usposobljenosti treba razlikovati od programov dela in delovnih mest, da imamo ob stalnih tudičasne organizacijske enote ter da so pojmi dolžnost, oblast in odgovornost vezani na programe dela, torej z vlogami posameznikov v

SHEMA SESTAVIN DELITVE DELA IN OPRAVLJANJA NALOG(e) V ZDRUŽBI



Slika 4: Odvisnost sestavin formalne delitve dela, dejanskega sistema priprave in delovanja ter organizacijskega okvira opravljanja nalog združbe (prilagojeno po: Mihelčič, 2008; 369).

organizacijskih sistemih združbe. Teh zadnjih treh pojmov ni videti na nobeni od štirih predstavljenih slik, je pa za razumevanje delovanja združbe vsakega od njih treba dobro poznati.

Z vidika razširjene Lipovčeve opredelitve organizacije se tako pred ravnatelje postavlja izziv določitve takih organizacijskih procesov, ki bodo vodili k vzpostavitvi poslovnemu procesu združbe ustrezno trdnih, a hkrati dovolj prilagodljivih organizacijskih sestav, vlog in sistemov kot ciljnih vsebin organiziranja. Njihova (notranja) soodvisnost pa nam postane razumljiva in hkrati obvladljiva šele, če se zavedamo, da so tako sestave kot vloge in sistemi pogojeni z razmerji, ki jih narekujejo značilnosti tehnološkega procesa (ustvarjanja poslovnih učinkov) združbe in zaposlencev na eni strani ter družbeno-ekonomski sistem na drugi.

Pri tem se značilnosti družbeno-ekonomskega sistema odražajo predvsem skozi motivacijske vzvode, ki jih širša družba določa ali vsaj sprejema kot mogoče, raven, kakovost in kulturo medsebojnega obveščanja ter razumevanje oblasti in sprejemljivih načinov njene uporabe v združbah glede na sprejete dolžnosti in razumevanje odgovornosti nosilcev oblasti. Ob dejstvu, da se slabosti zasnove sestav, vlog in sistemov lahko pokažejo pri katerem koli od navedenih vsebin, je zato prav spoštovanje organizacijskega načela, da mora obsegu dolžnosti ustrezati obseg oblasti in obsegu obeh obseg odgovornosti, ključnega pomena za to, da se prepletajoča se dinamična razmerja v združbi ne preprejajo v urejenih in ujemanjajočih se – tudi v spremenjenih razmerah – sestavah, vlogah in sistemih.

Zato nas tudi ne sme čuditi, če analizi razmerij moči (v izvorniku: power relationships), ki se organizacijsko v izhodišču vežejo na razpoložljivo oblast (ang. authority relationships), njeno razumevanje in načine njene uporabe, Dawsonova (1996; 187) posveča posebno pozornost. Kot zanimanja vredne značilnosti teh razmerij tako izpostavlja sodelujoče strani, področje urejanja, interese, zavedanje (v izvorniku: consciousness), pripravljenost (v izvorniku: willingness), vpliv in učinke (v izvorniku: outcomes).

Dawsonova se s svojim spiskom zanimivih značilnosti razmerij moči pravzaprav le vključuje v širše zastavljeno opredeljevanje določil razmerij, ki jih najdemo pri Lipovcu (1987; 85–87, 118–122) in Boczku (2007; 303–304). Ta dva avtorja kot določila podajata vsebino, smer, čas (resnični in mogoči) obseg povezav (ang. cardinality), značilnost povezovanja

(ang. connectivity) in pogojenost ali odvisnost (po Boczku: existence).

Vsi trije avtorji nas s svojimi spiski značilnosti oziroma določil razmerij opozarjajo na boljše razumevanje pomena doseganja ujemanjajočih se organizacijskih vsebin med člani združbe. Njihova »opozorila« zato lahko uporabimo za oblikovanje nekaterih napotkov, kako te vsebine (glej a zgoraj) dolgoročno narediti čim manj slabe za uveljavljanje sprotne koordinacije za podporo poslovnemu procesu (glej b zgoraj).

Pri sestavah, bodisi da gre za teoretične (tehnična, kadrovska, koordinacijska ali oblastvena, komunikacijska in motivacijska) bodisi vidne (makro-, mezo- in mikroorganizacijska) bodisi opredeljene z načinom povezovanja (od linijske prek funkcijske, linijsko-štabne, projektne, matrične ... do deteljčaste in lebdeče), naj ravnatelj s ciljem boljšega ujemanja (in posledično koordinacije):

- najprej jasno opredelijo ciljno področje urejanja ali obseg, število sodelujočih ali vključenih, njihove interese ter mogoči obseg povezav med vključenimi,
- primerjajo postavke iz prejšnje alineje s pričakovanimi ali celo zahtevanimi cilji ali učinki in ocenijo zavedanje vključenih o nujnosti njihovega doseganja ter (strokovno in interesno) pripravljenost za doseganje ciljev,
- določijo take značilnosti povezovanja, ki bodo ustrezno upoštevale pogojenost ali odvisnost ter vplivnost medsebojno povezanih organizacijskih enot in posameznikov.

Organizacijska sestava združbe je namreč temeljna ureditev poglavitnih sestavnih delov združbe in položajev v njej (Ackroyd, 2002; 45–46). Če sestavo razčlenimo v več sestav, lahko te opredelimo tudi kot zamišljene napotke ali načrte, ki uokvirjajo ravnanje nosilcev vlog v družbenih ureditvah.

Vsak član združbe mora imeti svojo vlogo, sicer ga združba ne potrebuje. Organizacijsko vlogo zaposlenca povezujemo z razpoložljivimi opravili ali dejanji, postopki ali dodeljenimi nalogami oziroma dejavnostmi člana združbe, ki ima v organizacijski enoti in s tem v združbi neki določen položaj. Vsakdo v združbi mora vedeti, katero oziroma kakšno vlogo ima in katera razmerja mora vzpostavljati, da bi svoje osebnostne značilnosti lahko uspešno dokazoval pri delu.

Pri oblikovanju vlog posameznikov in skupin naj zato ravnatelj poudarijo:

- razumevanje mesta organizacijske enote ali posameznika v sestavi,

- (načrtovane in resnične) osebnostne značilnosti posameznika ali članov organizacijske enote glede na vsebino ali področje urejanja,
- interese posameznikov,
- upoštevanje vpliva posameznikov na druge sodelujoče posameznike,
- smer(i) in značilnosti povezovanja z nosilci drugih vlog.

Vzpostavljanje (organizacijskih) sistemov, s katerimi skušamo zagotoviti, da bodo posamezniki in organizacijske enote zelo poenoteno delovali za uresničevanje ciljev delovanja združbe, pa zahteva od ravnateljev posebno pozornost pri:

- povezovanju vsebine ali področja urejanja, smeri, medsebojne pogojenosti in razpoložljivega časa z zahtevanimi učinki organiziranja,
- utrjevanju zavedanja posameznikov in organizacijskih enot o njihovi medsebojni pogojenosti ali odvisnosti,
- uokvirjanju resničnega obsega povezav enot in posameznikov v obvladljivo število,
- določanju značilnosti sodelujočih ustreznega povezovanja (tj. koordiniranja in komuniciranja).

Organizacijski sistemi so po opredelitvi namreč pojavna in hkrati bolj formalizirana (namenska, včasih specializirana) oblika tako posameznih organizacijskih sestav kot tudi procesov, s katerimi jih vzpostavljamo in ohranjamo. Ker z njimi dolgoročneje določamo tudi prilagodljive različice okvirno oblikovanih organizacijskih vlog posameznikov in skupin oziroma organizacijskih enot, predstavljajo pravzaprav najbolj konkretiziran dosežek organizacijske silnice (poslovnega) ravnanja. Ravnatelji bodo zato svojo organizacijsko nalogo dobro in bolje opravili takrat, ko bodo načrtovali in udeleževali sestave, vloge in sisteme hkrati ter jih ustrezno podpirali s primernimi organizacijskimi procesi.

6 Ravnateljstvo in sprotne koordinacije

Če je po besedah Noama Chomskega organiziranje namenjeno temu, da bi naredili boljši svet, nam razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije v svojem zaključku narekuje, da s pomočjo organizacijskih procesov, sestav, vlog in sistemov zagotavljamo obstoj združbe, razvoj zaželenih značilnosti v njej in namensko uresničevanje

njenih ciljev. Za vse to pa je potreben smiseln prehod od organizacijskih vsebin iz prejšnje točke k poslovnemu procesu. Drugače povedano, vnaprej dobro urejene organizacijske vsebine omogočajo, da se ravnatelji pri koordiniranju ali usklajevanju (kot sprožilnem mehanizmu dogodkov oziroma dejavnosti v delovnem procesu, zlasti v njegovem poslovnem delu) v danem prostoru in času srečujejo s čim manj ovirami. S koordiniranjem namreč poskušamo oživljati (zamišljene) organizacijske vsebine in s tem načrtovana razmerja spremeniti v stvarna ali dejanska.

Seveda pa je ob tem iz teorije treba preiti v prakso in od organizacijskih vsebin k pojmom, predstavljenim na sliki 4. Ob primerjavi do sedaj povedanega o sestavah, vlogah in sistemih s pojmi na sliki 4 utegnemo biti na prvi pogled skoraj razočarani, saj pojmov »organizacijska vloga«, »organizacijski sistemi« in »organizacijska razmerja« na njej ni zaznati. Za razmerja, ki jih je v organizacijski praksi treba skoraj vedno »preslikati« ali umestiti v vidnejše organizacijske vsebine, je to še nekako razumljivo. Kaj pa napisati o slikovni odsotnosti organizacijskih vlog in organizacijskih sistemov?

Večinski del organizacijskih vlog je na sliki 4 resnično zelo izrazito navzoč, in sicer pod imenom »delovni program«. Organizacijska vloga posameznika je namreč sestavljena iz delovnega programa in drugih zadolžitev (npr. članstvo v različnih odborih, sodelovanje v športni ekipi združbe itn.), katerih opravljanje od nosilca vloge pričakujejo drugi zaposleni v združbi kot člani niza vloge. Z vidika uresničevanja delovnega procesa mora biti zato organizacijska vloga člana združbe zastavljena tako, da omogoča ravnateljem zahtevati od njega opravljanje delovnih nalog iz prilagodljivega delovnega programa zaposlenca.

Organizacijske sisteme kot uporabna orodja sprotne koordinacije ravnatelji potrebujejo zato, da z umeščanjem (predpostavljenih) procesov in postopkov v organizacijsko sestavo združbe te spreminjajo v dejavnosti, urejene po funkcijah ali področjih, z zagotovljeno organizacijsko podporo. Podobno s konkretizacijo (posameznik z imenom in priimkom, delovno sredstvo z določeno inventarno številko, upoštevanje posebnih pogojev) in umeščanjem opravil v prostor in čas ter podrejanjem namenu, ki je dan stalnim ali začasnim organizacijskim enotam, ravnatelji prav tako s pomočjo organizacijskih sistemov spreminjajo opravila v delovne naloge. Prav ta pojem je na sliki 4 prikazan kot osrednji, saj se predvsem z opravljanjem

delovnih nalog številnih članov združbe uresničuje celotna delovna naloga združbe.

Organizacijske sisteme si je zato treba predstavljati kot nevidno ozadje pojmov na sliki 4 in kot tiste nujne dolgotrajne (organizacijske) stvaritve ravnateljev, brez kakovosti katerih nekateri pojmi s te slike ne morejo »oživeti«, člani v združbi pa skladno in učinkovito delovati v obeh delih delovnega procesa. Saj tudi za organizacijo, podobno kot za strategijo, velja, da se (dokončno) potrjuje šele skozi dosežke in izide v poslovanju.

7 Sklep

Nosilci ravnateljstva, ki dobivajo svojo nalogo in oblast od nosilcev upravljanja (z)držb, so vključeni v oba dela delovnega procesa, organizacijski in poslovni proces, ter so za skladnost teh dveh potekov tudi odgovorni. Ko smo v gradivu potegnili mejo med delnima procesoma, smo izpostavili tudi razliko med samim ravnateljstvom in poslovanjem ter jo tudi utemeljili.

Iz utemeljitve je razvidno, da je poudarek pri ravnateljstvu nasploh na organizacijskem procesu in s tem na obvladovanju organizacijskih vsebin delovanja združb. To pa zahteva veliko več organizacijskega znanja, kot ga ima večina ravnateljev. Pridobivanje tega znanja pa se seveda mora začeti z razumevanjem tega, kaj organizacija združbe pravzaprav je. Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe, kot je predstavljena v tem gradivu, je zato nedvomno dobro in koristno izhodišče povečevanja tega znanja za vse, ki se ukvarjajo z ravnateljstvom.

Prav na koncu moramo opozoriti, da se v sodobnih družbah in združbah, npr. podjetjih, zaradi vse bolj izrazite vsebinske krize kapitalističnega družbeno-ekonomskega sistema vse bolj povečuje notranje protislovje v razmerju nosilcev funkcije ravnateljstva. To je ukleščeno med organizacijsko značilnost te funkcije, pri čemer ravnateljji nastopajo kot predstavniki lastnikov oziroma upravljavcev, ter družbeno-ekonomsko značilnost funkcije, kjer si delijo usodo z drugimi nosilci delovne sile – izvajalci. Pri iskanju poti iz tega precepa pa bi jim lahko bilo lahko v pomoč Argyrisovo (2003; 1178) priporočilo ravnateljem, da mora njihovo delovanje zmanjšati število krivic na tem svetu. Tako bodo najbrž bolje osrečili ljudi v združbah, v katerih ravnateljujejo.

Literatura:

- Ackroyd., S. (2002). *The Organization of Business – Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Argenti, J. (1993). *Your Organization: What is it for?* London: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (2003). *A Life Full of Learning, Organization Studies*, 24 (7): 1178–1192.
- Boczko, T. (2007). *Corporate Accounting Information Systems*. Harlow: Prentice Hall.
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm. Economica*, IV, November: 386–405.
- Dawson, S. (1996). *Analysing Organisations*. Basingstoke: Palgrave.
- Foss, N., in Klein, P. G. (2010). *Austrian economics and the theory of firm*. V (ur.) Klein, P. G. in Sykuta, M. E.: *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*, 281–296. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Fulop, L., & Linstead, S. (2004). *A critical approach to management and organization*. V Linstead, S., Fulop, L., & Lilley, S.: *Management and Organization*, 1–14. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1974). *Teorija organizacije*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorje.
- Luthans, F; Larsen, J. K. (1989). *How Managers Really Communicate*. V: Newstrom, J. W.; Davis, K. (ur.): *Organizational Behavior*, 423–439. New York: McGraw-Hill.
- Lynn, M. L. (2005). *Organizational Buffering: Managing Boundaries and Cores*, *Organization Studies*, 26 (1): 37–61.
- Magalhães, R. (2003). *Perspectives on ICT Innovation and Organizational Context* V: Avgerou, Chrisanthi in Lèbre La Rovere, Renata (ur.): *Information Systems and the Economics of Innovation*, 178–203. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- McAuley, J.; Duberley, Y. J.; Johnson, P. (2007). *Organization Theory, Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Morgan, K. (1997). *Images of Organization*. London: Sage.
- Newstrom, J. W.; Davis, K. (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Pitcher, P. (1997). *The Drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Robbins, S. P. (1984). *Essentials of Organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rozman, R.; in Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Turk, I.; Kavčič, S.; Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Dr. Miran Mihelčič je upokojeni redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem teoretičnim in praktičnim vidikom organizacije združb. Med drugim je skupaj s sodelavci in študenti razvil MUKOZ – metodologijo za ugotavljanje kakovosti organizacije združbe, ki temelji na opredelitvi organizacije kot spleta dinamičnih razmerij med člani združbe.

Razvoj povezovanja med podjetji

Viktor Vračar

e-pošta: viktor.vracar@gmail.com

Povzetek

Povezave med podjetji so postale močna alternativa nakupom in prevzemom podjetij, predvsem v obdobju gospodarske krize, s tem pa vse bolj tudi ključni element strategij konkurenčnosti in inovacij. V literaturi je mogoče prepoznati številne prednosti za podjetja, ki so udeležena v medorganizacijskih povezavah, saj se kažejo prednosti v večjem donosu na vložena sredstva, večjem donosu investicij in večji uspešnosti.

Resnični motiv večine medpodjetniških povezav je doseči nadpovprečni položaj ustvarjanja vrednosti, ki ga ne morejo doseči sami. Namen povezave je preskrba z nujnimi vhodnimi surovinami in/ali proizvodi (nabavne oziroma preskrbovalne verige), dostop do tehnologije in specifičnega znanja za razvoj proizvodov ali trgov (inovacijske verige) ali pa dostop do specifične tehnologije in znanja, ki ni vezano na določeno tržno transakcijo (veriga učenja).

Pogost pojav tudi med slovenskimi podjetji so asimetrične povezave, ki so privlačne zaradi možnosti izkoriščanja sinergijskega dopolnjevanja partnerjev. Kljub vsemu je zaznan visok delež neuspešnih povezav med podjetji, zato je smiselno podrobneje spoznavati njihove značilnosti.

Ključne besede: medpodjetniško povezovanje, vrste medpodjetniških povezav, asimetrične povezave, značilnosti povezav med podjetji

1 Uvod

Večina podjetij dandanes v razmerah gospodarske krize deluje v nestabilnem in kompleksnem okolju, na katerega spremembe morajo biti pripravljena in se nanje odzivati hitreje kot tekmeči. Ob standardnem cilju učinkovitosti so si podjetja v razmerah negotovega okolja kot osrednji organizacijski cilj določila tudi prilagodljivost, ustvarjalnost in inovativnost.

Vse več podjetij se zaveda dejstva, da ima povezovanje oziroma partnersko sodelovanje, ki temelji na partnerskih odnosih med podjetji, kritični pomen za njihov dolgoročni obstoj. Z razvojem komunikacijsko-informacijske tehnologije in stopnjevanjem pomena hitrosti v poslovanju so se že pred začetkom krize, predvsem v zadnjem desetletju, množično razširile različne oblike povezav med podjetji. Naraščajoče število integracij pomeni, da številna podjetja skušajo pomakniti meje svojega notranjega razvoja s pomočjo povezovanja in združevanja z drugimi podjetji.

Proces povezovanja podjetij se v zadnjem času pospešeno razvija medsektorsko, kar pomeni, da se

podjetja ne povezujejo le znotraj iste panoge, temveč svoje rešitve snujejo in tržijo s partnerji v celotnem gospodarstvu. Strateške povezave so bolj značilne za visokotehnološke panoge, v katerih podjetja iščejo partnerje, ker želijo deliti tveganja pri trženju novih tehnologij in produktov. Te povezave temeljijo na dopolnilni medsebojni izmenjavi tehnologij in znanja partnerjev, ki imajo skupni cilj.

Organizacijske sposobnosti in fleksibilnost so nujen predpogoj uspešnosti v takšnih razmerah, te značilnosti pa so ključne tudi pri iskanju mogočih medpodjetniških povezovanj. Razmeram se s pospeševanjem povezovanja ne prilagajajo samo nova podjetja, temveč spremembe in priložnosti izkoriščajo tudi tradicionalna podjetja, ki svoje prodajne poti nadgrajujejo s trenutnimi možnostmi.

2 povezovanje podjetij

Podjetja se morajo v sodobnem okolju nenehno prilagajati, saj je tekmovalnost vse večja. Tekmovanje na globalnem trgu ima vidik nenehnega iskanja

cenovne, časovne in kakovostne primerjalne prednosti. V ospredju niso samo vprašanja stroškov in časa, temveč tudi sposobnost ustreči zahtevam kupcev na različnih svetovnih trgih. Globalizacija in pritiski v krizi prinesejo povečano prisotnost tekmecev, kar pospešuje potrebe podjetij po stalnem presojanju svojih strateških usmeritev in prilagajanju organizacij, naraščajoča kompleksnost pa zahteva odzivnost in fleksibilnost. Izdelovalni in življenjski cikli izdelkov so vse krajši, konkurenčna prednost pa pogosto izvira iz hitrosti inoviranja in uvajanja novih izdelkov in/ali storitev. Takšne razmere postavljajo podjetjem zahteve po dinamičnosti in visoki stopnji prilagodljivosti.

Rešitev začnejo podjetja iskati v povezovanju, ki je za človeka značilno že vse od njegovih začetkov. Temeljni vzgibi se v zgodovini niso spremenili, čeprav jih glede na okoliščine, v katerih pojav opazujemo, različno razvrščamo. V osnovi se ljudje povezujejo, ker skupaj lažje dosežejo neki cilj. Med seboj se povezujejo posamezniki ali skupine ljudi. Medpodjetniško povezovanje je prostovoljen dogovor o sodelovanju med dvema samostojnima podjetjema ali več. Temelj povezave sta skupna strategija in doseganje koristi za vse partnerje, partnerji pa si delijo vložek za oblikovanje in dosežke skupne povezave.

Povezovanje med podjetji se je pojavilo kot odgovor organizacijske teorije in prakse na spremembe v poslovanju v začetku osemdesetih let dvajsetega stoletja. Podjetja se povezujejo iz različnih vzrokov, v današnjem globalnem konkurenčnem okolju je vsako podjetje vključeno v vsaj nekaj različnih povezav (Golicic, Mentzer, 2005, str. 47). Powell in dr. (1996, str. 116–145) so že leta 1996 ugotavljali, da so podjetja brez povezav redka ter da ima značilno podjetje sklenjenih več partnerskih povezav. Že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se je število povezav med podjetji vsako leto podvojilo, McClenahan in Purdum (2005, str. 68) pa to težnjo po nadaljnjem naraščanju števila povezav predvidevata tudi za prihodnost. Za petsto najboljših podjetij v svetu je značilno, da je vsako od njih sklenilo povprečno šestdeset strateških partnerstev (Dyer in dr., 2001, str. 37–44).

Ob primerjavi današnjega poslovnega okolja slovenskih podjetij in njihovega konkurenčnega položaja v sodobnem globalnem okolju opazimo, da so se razmere od nastanka prvih oblik medorganizacijskih povezav pa do danes tako spremenjale, da so še toliko bolj primerne za oblikovanje povezav med podjetji. Številne sodobne razprave o konkurenčnosti slovenskih podjetij in

spodbujanju razvoja slovenskega gospodarstva s prenosom raziskovalnih dosežkov v gospodarstvo ugotavljajo, da je **partnersko povezovanje med slovenskimi podjetji pomanjkljivo**. Integracija in kooperacija ter splošno transdisciplinarno povezovanje kot temelji sodobne povezane družbe so v Sloveniji premalo razviti in spodbujani (Lesjak, 2006, str. 23).

V literaturi so pogosto uporabljeni različni izrazi za povezave med podjetji: zavezništva, partnerstva, mednarodna družabništva, alianse, konvencije, konference, projekti, mednarodna kooperativna tveganja, koalicije, mreže, skupna vlaganja in drugo. Splošno je lahko opredeljena **kot povezava med vsaj dvema partnerskima organizacijama, ki po implementaciji partnerskega dogovora ostaneta pravno samostojni, si delita ugodnosti in ravnateljske pristojnosti nad dogovorjenimi skupnimi nalogami ter skupaj kontinuirano ustvarjata dodano vrednost na enem ali več strateških področjih** (Yoshino, Rangan, 1995). Pri vseh gre za prostovoljna, dolgoročna, običajno nelastniška družabništva, interesna razmerja dveh ali več, navadno komplementarnih strank ali družabnikov, ki jih dopolnjujejo nekateri medsebojno dopolnjujoči se viri in strateški cilji (Hrastelj, 2001, str. 196). Za razliko od kratkoročnih (taktičnih) povezav se pridevnik »strateške« praviloma uporablja za bolj dolgoročne povezave, ki imajo za povezana podjetja strateški vpliv na njihovo konkurenčnost in uspešnost.

Partnerstvo ali zavezništvo je lahko obravnavano tudi kot **združevanje zmožnosti in sredstev za določen ali nedoločen čas za doseg skupnega cilja** (Mowery, Oxley, Silverman, 1996, str. 78).

3 Razlogi za povezovanje med podjetji

Večanje trga in globalizacija sta bila vedno povezana tudi s pojavom sodelovanja. Glavna razloga za medsebojno povezovanje podjetij sta bila obseg potrebnega kapitala in porazdelitev prevelikega tveganja (Hrastelj, 2001, str. 195). Podjetja se povezujejo z drugimi, da bi dosegala in ohranjala večjo konkurenčnost in uspešnost. Namen povezave je lahko preskrba z nujnimi vhodnimi surovinami in/ali proizvodi (**nabavne oziroma preskrbovalne verige**: npr. Sako, Helper, 1998, str. 387–396), dostop do tehnologije in specifičnega znanja za razvoj proizvodov ali trgov (**inovacijske verige**:

npr. Monstedt, 1995, str. 198–214) ali pa dostop do specifične tehnologije in znanja, ki ni vezano na določeno tržno transakcijo (**veriga učenja**: npr. Chandler, 1992, str. 89–100).

Zaznaven je trend zunanjega izvajanja zaradi osredotočenja na lastne osrednje sposobnosti ali pa zaradi omejenih virov in specializiranega znanja za vsa področja (Very, 1993, str. 85–92).

Kovač (2011, str. 211) pojasnjuje razloge za povezovanje podjetij v sodobnem poslovnem okolju s tem, da podjetja vzpostavljajo in ohranjajo svojo tekmovalno sposobnost ne samo z optimizacijo lastnih zmožnosti, ampak predvsem s sposobnostjo izrabe tudi prvin drugih podjetij in njihovim povezovanjem v celovit poslovni proces.

Povezovanje med posameznimi združbami ne poteka samo zaradi doseganja tekmovalne prednosti na osnovi optimizacije procesa ustvarjanja dodane vrednosti. V ospredje so postavljene tudi **zahteve po vključevanju kupca** ali uporabnika v sam proces ustvarjanja nove vrednosti. Zato se linearno zaporedje posameznih stopenj procesa ustvarjanja dodane vrednosti vse bolj spreminja v navpično in vodoravno razvejano mrežo medsebojnih povezav med različnimi združbami in posamezniki, ki sodelujejo v celotni verigi dodane vrednosti (Pralhad, Ramaswamy, 2004, str. 96).

Kovač (2011, str. 222) kot razloge za povezovanje podjetij navaja še: **doseganje ekonomije obsega, udejanjenje strategije rasti s pomočjo povezovanja, internacionalizacijo in globalizacijo poslovanja, vodoravno in navpično povezovanje znotraj verige vrednosti, zniževanje stroškov delovanja in povečevanje kakovosti opravljenih storitev** (predvsem v primeru nepridobitnih združb).

Vzpostavljanje medorganizacijskih povezav je že dolgo poznano kot pomemben **vir inovacij in ustvarjanja novih poslovnih priložnosti** (Powell in dr., 1996).

Motiv za vključevanje v povezave med podjetji sta tudi **razdelitev tveganja in zmanjševanje konkurenčnega pritiska**. Še posebej povezave za dostop do znanja prinesejo veliko tveganje, saj lahko v takšnih sporazumih pretežno konkurenčni partnerji dobijo dostop do intelektualne lastnine partnerja (npr. Hamel, 1991).

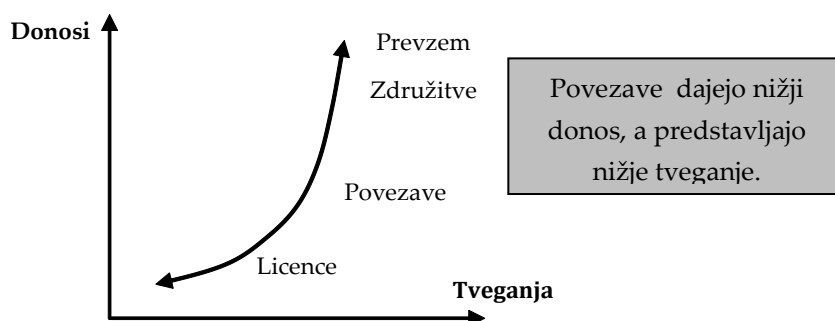
Številni pisci (npr. Todeva in Knoke, 2005, str. 137–138) navajajo kot temeljno spodbudo za **številne povezave predvsem pridobitev novega znanja**, ki se pa lahko pojavlja v različnih oblikah. Hennart in Zeng (2005, str. 105–115) pišeta o **učenu s strateškim partnerjem**, s katerim partnerja skupaj razvijata nove sposobnosti v okviru povezave.

Rast podjetij in potrebe po povezovanju

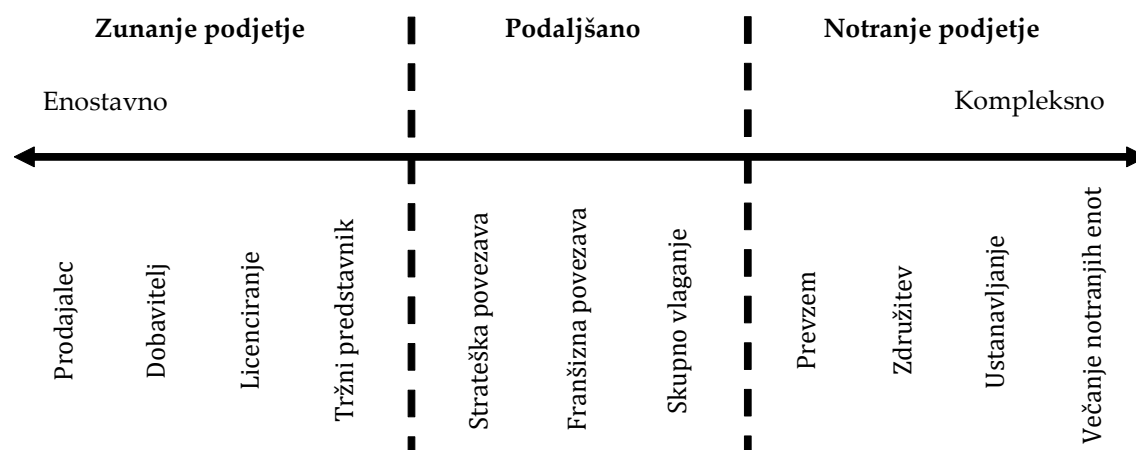
V različnih obdobjih rasti se podjetje znajde v okoliščinah, ko lahko **strateško povezovanje pomeni način, s katerim si omogoči nadaljnjo rast**. Ko se velika ali pa majhna podjetja odločajo o tem, katero obliko rasti bodo izbrala, nimajo na voljo enostranskih rešitev. Z **analizo tveganj in donosov** lahko preučijo možnosti nadaljnje rasti ter ocenijo njihovo primernost glede na tveganje in donose, ki jih prinašajo (slika 1).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je veljalo prepričanje, da so najboljša pot za rast velikih podjetij prevzemi in združitve ter ustanavljanje podružnic podjetja. Izvedba pa žal ni bila podprta s strateškimi načrti in raziskavami, temveč bolj ali manj samo na prepričanju finančnih ustanov, ki so predstavljale vire sredstev in predvidevale, da je razmerje med tveganjem in donosi najugodnejše ob prevzemih kljub zelo velikemu tveganju (Lynch, 1993, str. 35).

Podjetja med rastjo spreminjajo vrste svojih povezav glede na svoje strateške cilje. Lynch (1993) je prikazal spreminjanje organizacijske strukture



Slika 1: Analiza tveganj in donosov podjetja pred povezovanjem (Vir: Prirejeno po Lynch P.R., Business alliance guide: The hidden competitive weapon, 1993, str. 35.)



Slika 2: Prilagajanje povezav in struktur med rastjo podjetja (Vir: Lynch P.R., Business alliance guide: The hidden competitive weapon, 1993, str. 30.)

podjetja glede na njihovo značilnost pri različnih stopnjah velikosti podjetja (slika 2).

Motiv majhnih podjetij za povezovanje se pojavi že takrat, ko potrdijo svojo ustvarjalnost in inovativnost ter podjetniško zagnanost in pripravljenost za tveganje ali pa obvladovanje posebne tržne niše, pa zaradi omejenih virov in dostopov do njih (finančnih, človeških in stvarnih) samo ne more zagotoviti nadaljnje rasti.

Povezovanje omogoča podjetjem delitev znanja in dejavnosti ter povečanje vrednosti za uporabnika. **Rast in uspešnost** posameznega podjetja sta tako dandanes večinoma **odvisni od povezav in pozicioniranja v njih** (Gulati in dr., 2003, str. 24).

4 Razmerja visokega reda

Če pojem **organizacija** razumemo po Lipovcu (1987, str. 35) kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi oziroma podjetju ter namensko uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe, se lahko v nadaljevanju takšno razumevanje razširi na uvajanje medorganizacijskih povezav.

Znotraj podjetja se člani s tem nastale združbe povežejo v strukturo. Takšna opredelitev organizacije po Lipovcu (1987, str. 35) je sestavljena iz dveh delov, in sicer je prvi del sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki poudarja bistvo organizacije in se zdi negiben, statičen. V nastali združbi je vsak človek povezan s takimi razmerji s številnimi drugimi ljudmi. Tako nastaja mreža ali sestav razmerij, ki je navadno poimenovan **organizacijska struktura**.

Drugi del pa predstavlja gibanje, **proces**, v katerem se struktura razvija. To je proces zagotavljanja obstoja, značilnosti in načrtnosti v delovanju združbe. Organizacijska struktura se odseva v procesu zagotavljanja – v organizacijskem procesu, ki je torej samo dinamična stran, dinamični vidik razmerja, zato kadar govorimo o razmerjih in strukturah, pravzaprav hkrati razumemo s tem tudi procese (Lipovec, 1987, str. 35–36, 49, 60 in 346).

Podjetje kot osnovna celica gospodarstva ne deluje izolirano oziroma osamljeno, temveč v okolju, kjer vzpostavlja interakcijo z drugimi podjetji in drugimi udeleženci na trgu. Podjetja se povezujejo med seboj na trgu ali še preden stopajo v medsebojne tržne stike. Pri tem med njimi nastajajo razmerja. Gre za nove strukture, pri katerih gre za odnose med podjetji in ne med posameznimi ljudmi. Lipovec (1987, str. 208) jih imenuje **strukture visokega reda**. Večina povezav pomeni za vključena podjetja določeno stopnjo prepletenosti, ki je odvisna od pravic, vlog, odgovornosti ali lastniških povezav med podjetji (Bolta, 1997, str. 24). Medorganizacijsko povezovanje se tako lahko obravnava iz organizacijskega vidika, po katerem razmerja med povezanimi podjetji tvorijo t. i. strukture višjega reda (Lipovec, 1987, str. 208).

Osredotočenje na ključne zmožnosti podjetja in vse bolj izrazito zunanje izvajanje aktivnosti posledično vodi v nastajanje mrežnih organizacij. Organizacijski praktiki so poskušali s spremembami organizacijskih pristopov ter so namesto uporabe načrtovanja, določevanja terminov in transfernih cen za koordinacijo začeli uporabljati pogodbe in druge dogovore za povezavo zunanjih podjetij v različne vrste mrežnih struktur. Znotraj večjih podjetij so se pokazale odlične možnosti tudi notranjih mrež za

izkoriščanje koristi silnic zunanjih trgov v samem podjetju.

Zunanje izvajanje, ki vodi v oblikovanje mrežne organizacije, vpliva na spremembe organizacijskih struktur in procesov, saj **spreminja tradicionalni transakcijski način poslovanja, spreminja način ravnanja dejavnosti, preoblikuje vloge ravnateljev** in drugih zaposlenih ter odgovornosti, ki so jim določene. Podjetjem omogoča, da se iz navpično integriranih preoblikujejo v kompleksno mrežno organizirana podjetja, ki temeljijo na povezavah med vpletenimi poslovnimi subjekti.

Strateške povezave so praviloma razumljene kot rešitev za dolgoročne potrebe, izhajajoče iz nižjih transakcijskih stroškov, medtem ko mrežni pristop poudarja še druge vidike. Mrežni pristop temelji na procesni obravnavi, kjer so bolj poudarjene dinamične spremembe (Imai, 1989, str. 124). Značilnost mrežnih organizacij sta tako še večja potreba po prilagajanju in usklajevanju, ki pa v takšnih mrežnih organizacijah narašča z velikostjo in raznovrstnostjo.

5 Vrste povezav med podjetji

Povezave se lahko razlikujejo glede na stopnjo in vrsto povezave: **kratkotrajne povezave z omejeno koordinacijo, trajnejše povezave med udeleženci, trajne povezave in poenotenje identitete med organizacijami.** Podjetja lahko oblikujejo:

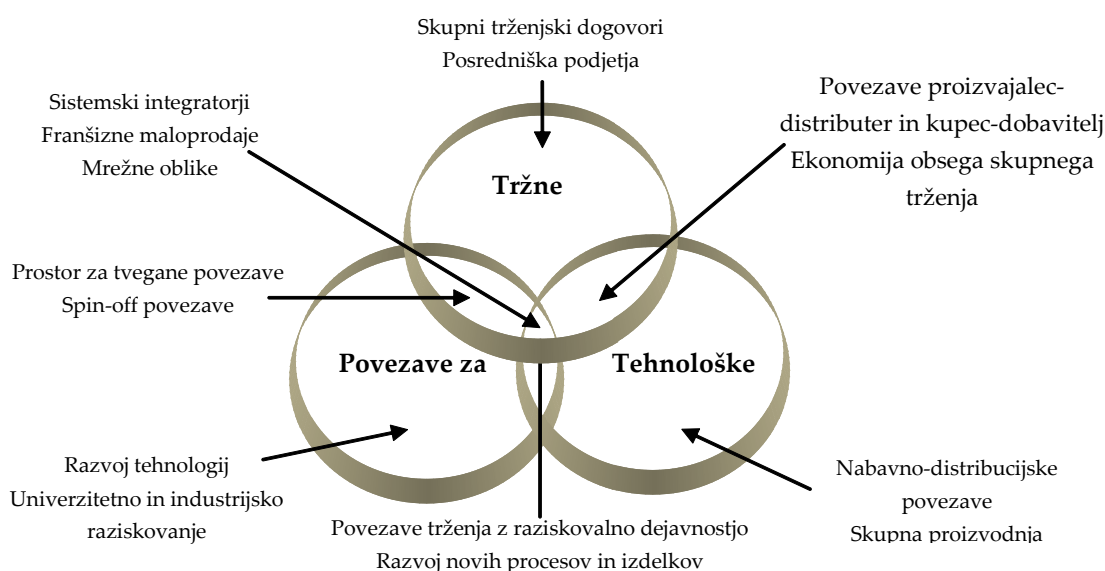
nekapitalske povezave, kapitalske povezave in skupna vlaganja (Margulis, 2003, str. 4).

Hrastelj (2001, str. 221) prepoznavno ločuje pogodbeno zaveznitva brez navzkrižnega lastništva ali samostojna podjetja, solastniška zaveznitva in skupna vlaganja. Kapitalske povezave so pogostejše pri raziskovalno-razvojnih povezavah.

Hagedoorn (1993, str. 371–385) navaja **tehnološke in tržne povezave** kot dve najpogostejši obliki povezav. **Tehnološke povezave** so pogosto potrebne v visoko tehnoloških panogah; s hitrim tehnološkim razvojem, zahtevnimi proizvodi in visokimi stroški razvoja proizvodov namreč postane sodelovanje med podjetji ključnega pomena (Teece, 1992, str. 1–25). Prispevek povezave je predvsem v manjši investiciji v raziskave in razvoj, v nižjih transakcijskih ter fiksnih stroških, zaščiti znanja pred razlaščenjem ter lažjim prenosom tihega znanja (Das in dr., 1998, str. 29). **Tržne povezave** vključujejo predvsem sodelovanje na področjih prodaje, oglaševanja, delitve blagovne znamke oziroma celotne tržne in storitvene mreže (Hagedoorn, 1993, str. 371–385) ter pomenijo možnost vstopa na nove trge, v nove tržne segmente ali celo panoge (Harrigan, 1988a, str. 141–158).

Vzorci povezovanja med podjetji so odvisni od trgov, proizvodov in tehnologij (slika 3).

Tržne povezave navadno nastajajo v obdobju, ko proizvod v svojem življenjskem ciklu doseže zrelo fazo ali celo fazo upadanja, medtem ko se tehnološke povezave vzpostavljajo predvsem v začetnih fazah življenjskega cikla. S tem razlogom

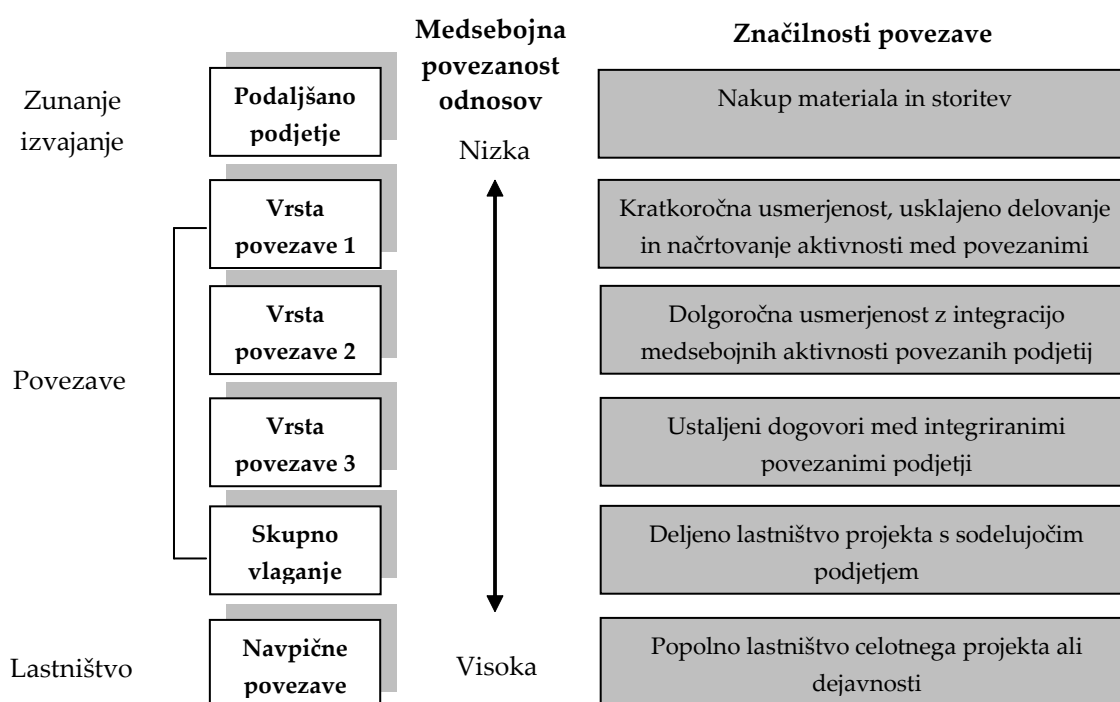


Slika 3: Vzorci povezovanja med podjetji (Vir: Prilagojeno po Lynch P.R., *Business alianse guide: The hidden competitive weapon*, 1993, str. 58.)

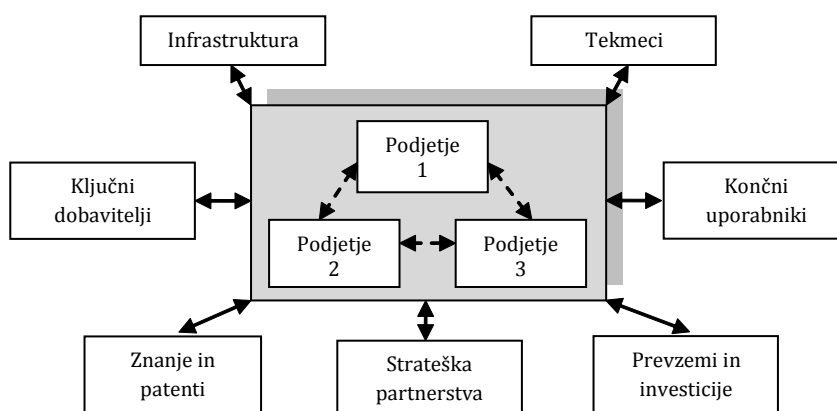
Hagedoorn (1993, str. 371–385) zagovarja mnenje, da podjetja, ki vstopajo v tehnološke povezave, pridobijo več kot tista, ki vstopajo v tržne povezave. Temu mnenju se pridružujeta tudi Das in Teng (1998, str. 21–42), ki sta v svoji raziskavi ugotovila, da je organizirani trg vrednostnih papirjev bolj naklonjen tehnološkim povezavam kot tržnim, saj se že na objavljene napovedi povezav pozitivno odziva. Todeva in Knoke (2005, str. 123–148), Hagedoorn in Schakenraad (1994, str. 291–309) ter Das in dr. (1998, str. 27–41) dokazujejo večjo donosnost tehnoloških in raziskovalno-razvojnih povezav v primerjavi s preostalimi. V visoko tehnoloških panogah sta

prenos tehnologije in skupni R&R težko ločljiva oziroma kompleksno povezana, zato sta v raziskavah večkrat enotno obravnavana (Das, Sen, Sengupta, 1998, str. 28).

Različni avtorji (npr. Todeva, Knoke, 2005, str. 124–125) navajajo različne oblike povezav med podjetji, skupno pa jih lahko razvrstimo v trinajst vrst povezav, in to od navpično integriranih (hierarhično vodenih) do bližnjih transakcijskih (tržno vodenih): hierarhične povezave (polni nadzor s prevzemom ali združitvijo), skupno vlaganje (angl. joint venture), investicije v lastniške deleže (nakup manjšinskega ali večinskega deleža), sodelovalne zveze (večinoma



Slika 4: Navpično povezovanje v verigi dodane vrednosti (Vir: Prirejeno po Graham J. H. in dr., Marketing strategy and competitive positioning, 1998, str.187)



Slika 6: Peta generacija inovacijskega procesa z oblikovanjem povezav (Vir: Prirejeno po Rothwell, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process, 1994, str. 27)

manjša podjetja za koriščenje skupnih virov), raziskovalno-razvojne povezave (predvsem pri zahtevnih tehnologijah), strateški dogovori o sodelovanju (pogodbene mreže), karteli (velika podjetja za nadzor posameznih panog), franšizing, licenčne povezave, podpogodbene mreže, panožne skupine za standardizacijo, akcijske skupine (skupno lobiranje) in tržne povezave (izključna uporaba mehanizma cene).

V razvoju odnosov med podjetjema opazimo povečevanje medsebojne odvisnosti partnerjev, ki je odvisna od vse trdnejših dogovorov, integracijo njenega poslovanja in navsezadnje medsebojno lastništvo deleža podjetij. Razvoju odnosov sledijo tudi formalne oblike sodelovanja vse od preprostega zunanjega izvajanja storitev (angl. outsourcing) naprej, ki se lahko razvije v tesnejše sodelovanje (Graham, 1998, str. 187). Slika 4 prikazuje navpično povezovanje podjetij v verigi dodane vrednosti.

Pomemben vidik medpodjetniških povezav izhaja iz t. i. inovacijskih povezav. V zdaj že peti generaciji (slika 6) takšnih vrst povezovanj (od sredine 1990) podjetja ostajajo zavezana k zbiranju tehnološkega znanja, nadaljuje se intenzivno strateško povezovanje, hitrost je na trgu še bolj pomembna. Podjetja si prizadevajo za večjo odzivnost in prilagodljivost. Hitrost inoviranja je pomemben dejavnik, ki določa konkurenčnost podjetij. Sposobnost za nadzor hitrosti razvoja izdelkov je mogoče razumeti kot ključno sposobnost podjetja.

V peti generaciji t. i. inovacijskih procesov intenzivno nastajajo povezave med podjetji različnih velikosti in sposobnosti, da bi izkoristila široko zbrano tehnološka znanja za hitrejši odziv na tržne zahteve po novih izdelkih in/ali storitvah. Za povečanje razvojne hitrosti in učinkovitosti je v peti generaciji inovacijskega procesa, torej inovacijskem procesu v povezanih podjetjih, ugotovljenih več vplivnih dejavnikov, od katerih so predvsem pomembni: 1. zavezanost in podpora vrhnjega ravnateljstva, 2. mobilizacija in zavezanost virov, 3. uporaba mešanih večfunkcijskih timov in skupin iz različnih podjetij med razvojem in izdelavo prototipov, 4. tesne povezave s ključnimi dobavitelji, 5. dostop do zunanjega znanja in 6. uporaba povezanih komunikacijsko-informacijskih sistemov med dobavitelji, proizvajalci in tudi končnimi uporabniki (Rothwell, 1944, str. 14–27).

6 Asimetrične povezave med podjetji

Pogost pojav so t. i. asimetrične povezave med podjetji. **Asimetričnost povezave** je opredeljena kot sposobnost organizacije, da uveljavi moč, vpliv in nadzor nad drugo organizacijo in njenimi viri (Cooper in dr., 1997, str. 67–89). **Asimetrično razmerje** pomeni, da obe strani nista enaki. To je torej lahko razmerje, ko eden bolje pozna drugega kot nasprotno ali pa razmerje, ko ima eden večjo moč kot drugi. Asimetrično razmerje se lahko nanaša tako na vložke kot delitev rezultatov skupnega dela (WikiAnswers, 2012). **Asimetrija med partnerjema** se lahko pojavi v velikosti podjetja (Vyas in dr., 1995, str. 47–60; Newburry), v literaturi navadno izraženi s številom zaposlenih (Steensma in dr., 2000, str. 951–973), relativnim obsegom sredstev (Harrigan, 1988a, str. 154) in višino prihodkov. Izražena je lahko tudi z organizacijsko kulturo (Doz, 1988, str. 31–57), nacionalnim poreklom (Harrigan, 1988a, str. 154), stopnjo izkušenosti s povezavami (Harrigan, 1988a, str. 154) ter z ugledom (Vyas in dr., 1995, str. 47–60) in tudi v koristih iz povezave (Subramani, Venkatraman, 2003). V asimetričnih povezavah naj bi si partnerji tako delili vložek, investicije in tveganje. Asimetrične povezave med velikimi in malimi podjetji so se začele povečevati proti koncu osemdesetih let, zlasti zaradi porasta neuspešnih prevzemov malih podjetij.

Nekateri avtorji (npr. White, 2010) poudarjajo, da **partnerja v razmerju nikoli nista povsem enaka v vseh pogledih oziroma značilnostih**, s čimer obravnavi asimetričnih povezav dodamo še večjo pomembnost. Vedno je manj ali bolj čutiti asimetrije, ki so lahko osnova prevladujočemu položaju glede na partnerja.

Pogosta so **mnenja o optimalnosti asimetričnih povezav** med velikimi in manjšimi podjetji, saj gre praviloma za sinergijsko dopolnitev manjkajočih vsebin pri obeh partnerjih (Chi, 1994, str. 279–286). Doz (1988, str. 31–57) na osnovi petletnega opazovanja asimetričnih povezav ugotavlja, da v večini primerov mala podjetja izvajajo raziskave in razvoj ter prenos inovacij za velika podjetja, medtem ko velika podjetja malim omogočajo hiter dostop do svetovnega trga ter izkušnje z masovno proizvodnjo. Velika podjetja ponujajo tudi obsežnejše finančne in fizične vire, vpeljane prodajne poti, ravnateljske zmožnosti in spretnosti za učinkovito uresničevanje ciljev povezave, medtem ko manjša podjetja navadno ponujajo poleg inovativnih dosežkov raziskav in razvoja še podjetniško energijo.

Majhna zagonska podjetja po ugotovitvah raziskav lahko iz asimetričnih povezav veliko pridobijo, ker imajo možnost učinkovitega prenosa znanja in sposobnosti od večjega partnerja (Baum, 2002). Majhna podjetja posedujejo omejene vire, kar ob hitrih tehnoloških spremembah in globalnem trgu predstavlja veliko oviro. Z asimetričnimi povezavami se lahko izognejo samostojnemu iskanju novih trgov, usposabljanju specialistov in zagotavljanju virov, predvsem finančnih, za omogočanje konkurenčnosti in rasti.

Asimetrične povezave podjetij omogočajo sodelovanje pri dopolnjevanju pomanjkanja virov, ustvarjanju priložnosti za prenos znanja ali zadovoljevanju strateških ciljev, kot sta vstop na nove trge ali delitev tveganja pri razvoju novih tehnologij. Kljub tem koristim pa številne asimetrične povezave ne izpolnjujejo pričakovanj partnerjev z zelo visoko, lahko označimo že kar z alarmantno stopnjo propada v več kot polovici primerov (npr. Kok, Wildeman, 1999; Nafei, 2003).

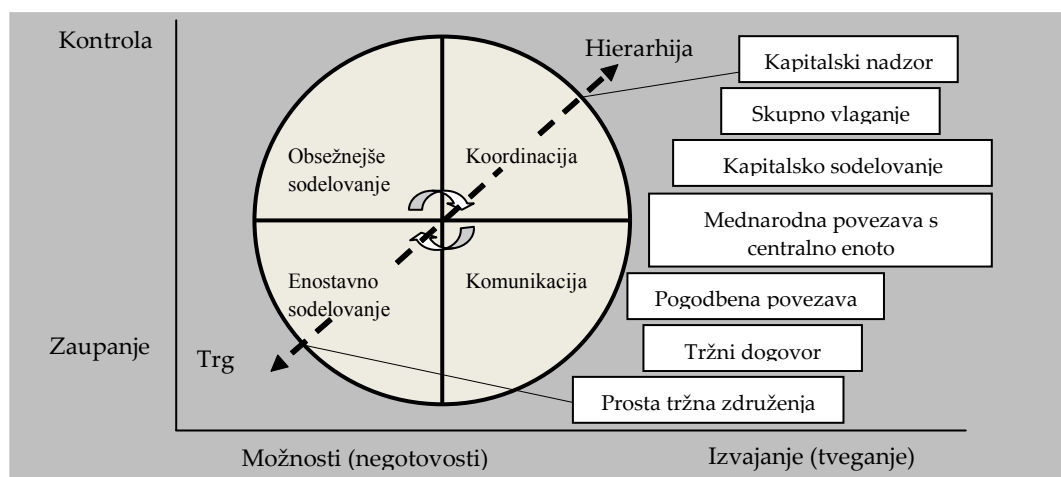
Kljub popularnosti in koristim medpodjetniških povezav pa vsi dokazi niso pozitivni. Veliko medpodjetniških odnosov ne dosega pričakovanj udeležencev v teh odnosih (Barringer, Harrison, 2000, str. 368). **Številni analitiki navajajo visoko stopnjo neuspešnih medorganizacijskih povezav** (Harrigan, 1988a, str. 141–158). Npr. Kok in Wildeman (1999, str. 2–3) navajata kar 60- do 70-odstotni delež neuspešnih medorganizacijskih povezav.

7 Značilnosti povezav med podjetji

Rule, Ross in Donougher (1999) so poudarili dejstvo, da je začetna točka vsake uspešne povezave **ujemanje filozofije in ciljev podjetja s pravilno obliko povezav**. Harriganova (1988b, str. 205–226) dokazuje, da so povezave uspešnejše, kadar imata partnerja oblikovana **poslanstva in cilje**, ki se strateško dopolnjujejo ter posedujejo enakovredne **zmožnosti virov, ravnateljstva in drugih pomembnih dejavnikov**. Obojestranske potrebe partnerjev po vzpostavitvi strateškega partnerstva utrjujejo njuno povezavo in jo vzdržujejo v ravnotežju.

Pri oblikovanju sistema ravnanja povezave je treba izbirati med pristopi, ki temeljijo na **nadzoru ali zaupanju**. Ali se nadzor in zaupanje izključujeta ali dopolnjujeta, je odvisno od stopnje tveganja, s katero se povezava spopada. Uravnotežena odločitev med nadzorom in zaupanjem se mora ujemati s strukturo ravnanja povezave, pri tem pa upoštevati stopnjo tveganja za oba partnerja (Roijakkers, de Man, 2009). V zelo nevarnih razmerah partnerja uporabljata kompleksne kombinacije nadzora in zaupanja na dopolnilen način. V nenevarnih razmerah pa je pričakovano, da sta nadzor in zaupanje medsebojna nadomestka. Nizke ali vmesne stopnje tveganja zahtevajo strukturo ravnanja povezave, ki temelji izključno na zaupanju ali izključno na nadzoru, medtem ko visoka stopnja tveganja zahteva dopolnilno prisotnost tako nadzora kot zaupanja (slika 7).

Zaupanje ima v tem pogledu vlogo organizacijskega principa pri ravnanju



Slika 7: Struktura ravnanja povezave v odvisnosti od stopnje tveganja (Vir: Prirejeno po N. Roijakkers, A.P. de Man, Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk, 2009, 75–95.)

medorganizacijske povezave, kar pa ima svoje omejitve. Razvoj komunikacijsko-informacijske in tudi sociološke spremembe narekujejo bolj začasna, hitra in spremenljiva razmerja med podjetji in posamezniki iz njih. **Zaupanje med posamezniki** je tako težje graditi, zato ostaja večje zanašanje na **zaupanje med podjetji**. Pri tem se prepoznavajo struktura, kultura, pravila in predpisi, pa pogosto tudi ugled podjetja, na katerih temelji zaupanje v neko podjetje (Van de Ven, Ring, 2005).

Nasprotujoči si težnji v povezavi sta **togost** in **fleksibilnost**. Togost je potrebna za povezovanje interesov obeh partnerjev in preprečevanje preračunljivosti, medtem ko fleksibilnost omejuje tveganje in se prilagaja spreminjajočim se razmeram. Strateške povezave so v primerjavi z drugimi oblikami organizacij notranje bolj fleksibilne, vendar pa je treba poudariti, da prevlada togosti ali fleksibilnosti lahko vodi do nestanovitnosti povezave. Prevelik poudarek fleksibilnosti lahko povzroči v povezavi nov sistem, ki zahteva zelo malo nadzora (Das in Teng, 2000, str. 77–101).

Pri vzpostavljanju povezav so pogosto prisotni tudi negotovost in nesporazumi (Hamel, Doz in Prahalad, 1989, str. 133–139). Podjetja težko natančno ocenijo, kaj jim lahko omogoči tehnologija drugega podjetja. Tehnologije pogosto še niso dovolj jasne in razvite, kar je lahko posledica tudi še nezadostne usklajenosti ciljev povezave. Das in Teng (2000, str. 77–101) govorita tudi o nepopolnem strateškem načrtovanju in izvedbi ter o nerealno postavljenih ciljeh kot o mogočih vzrokih za nestanovitnost povezave. Stafford (1994, str. 64–74) pa zagovarja mnenje, da podjetji v povezavi nista dovolj potrpežljivi, da bi dosegli zastavljene cilje povezave. Negotovost se kaže tudi v različnih prispevkih podjetja v povezavo. Če podjetje prispeva premalo, je neuspešno in ne izpolni ciljev povezave, medtem ko lahko prevelik prispevek in odprtost vodita partnersko podjetje do prevladujoče pogajalske moči v povezavi (Doz, 1988, str. 31–57).

Sočasnost sodelovanja in tekmovalnosti med partnerjema je pomembna značilnost povezav. Medtem ko je tekmovalnost opredeljena kot sledenje lastnim interesom na račun partnerja, pomeni

Tabela 1: Prilaganje ravnanja za uspešnost povezav

Tradicionalni način ravnanja povezav	Novi način ravnanja povezav
Popoln nadzor nad lastnimi sredstvi.	Deljen nadzor nad sredstvi v povezavi.
Zaprta struktura podjetja.	Odprta struktura podjetja.
Nesoglasja se rešujejo prek hierarhije.	Odvisnost od pogajalskih sposobnosti.
Uspeh temelji na konkurenčnosti.	Uspeh temelji na sodelovanju.
Poudarek na zaupnosti informacij.	Nujnost deljenja informacij s partnerji.
Osredotočenje na notranjem razvoju konkurenčnih prednosti.	Uporaba povezav kot vzvoda za doseganje konkurenčnih prednosti.
Pogost sindrom »izumljeno drugje«.	Spodbuda za iskanje novih idej in rešitev.
Upoštevanje notranjih stereotipov.	Rušenje stereotipov s pomočjo ustvarjanja timov.
Občutenje želje po ohranjanju statusa »quo« in branjenja pozicije.	Izogibanje pasti t. i. »včerajsnje pameti«.
Pomembnost dobre komunikacije ni cenjena zaradi funkcijske organiziranosti.	Dobra komunikacija je poudarjena in nujna.
Občuten je strah pred neuspehom.	Neuspeh je dovoljen in pričakovan.
Strateške povezave predstavljajo nevarnost.	Strateške povezave so strateško orodje.
Počasna odzivnost na spremembe.	Odzivnost in prilagodljivost.
Kratkoročna usmerjenost.	Dolgoročna usmerjenost.
Ni sistematičnega iskanja strateških partnerjev.	Načrtno iskanje novih možnosti za strateške povezave.

Vir: Prirejeno po Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C., An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework, Journal of Business and Industrial Marketing, 1995, str. 56-58.

sodelovanje sledenje skupnim interesom in koristim povezave (Das in Teng, 2000, str. 85). Na prevladujoče sodelovanje ali tekmovalnost vpliva vrsta povezave: podobna podjetja medsebojno bolj tekmujejo, ob vključenosti posameznih podjetij v različne verige oziroma mrežne povezave pa te lahko medsebojno bolj sodelujejo.

Ravnanje povezave naj bi poiskalo ravnovesje med obema dejavnikoma (Teece, 1992, str. 1–25). Pomanjkljivo sodelovanje lahko privede do prevladujočega vedenja partnerja ter do nezadovoljstva v povezavi (Das in Teng, 2000, str. 85).

Spremenjene razmere vplivajo tudi na ravnanje povezav med podjetji. Vyas in dr. (1995, str. 56–58) so poskušali izpostaviti, kaj vse prinaša novi način ravnanja v primerjavi s tradicionalnim (tabela 1).

Vyas in dr. (1995, str. 47–60) navajajo "odnos" kot eno izmed razsežnosti strateških povezav. Uspešne povezave so pogosto rezultat visoke stopnje zaupanja, pridobljene z minulim uspešnim sodelovanjem. Takšne povezave lahko trajajo daljše časovno obdobje, tudi desetletje in več, in na podlagi njih nastanejo številni novi proizvodi.

Na uspešnost medpodjetniških povezav znatno vpliva mehanistični ali organski model organizacije. po **mehanističnem modelu so v organizaciji** aktivnosti razčlenjene na posamezne specializirane naloge in odločitve sprejete centralizirano na vrhu organizacije. Nasprotno sta v **organskem modelu organizacije** poudarjena timsko delo in vsestransko komuniciranje, odločitve se sprejemajo decentralizirano (Rozman, Kovač, 2012, str. 225–226).

Organska organizacija je manj učinkovita od mehanistične, vendar pa je uspešnejša pri doseganju inovativnosti in vzpostavljanju strateških medpodjetniških povezav, s tem pa tudi pri prilagajanju negotovemu okolju (Robey, Sales, 1994, str. 100). Ta spoznanja sprožajo močno težnjo podjetij po spreminjanju organizacije v bolj organsko (Tidd, Bessant, 2009, str. 105). Obe zvrsti, mehanistična in organska, se v okviru istega podjetja ne izključujeta. Dandanes ni podjetja, ki bi bilo povsem mehanistično organizirano, vendar pa imajo podjetja, zlasti velika, vrsto mehanističnih značilnosti (Rozman, 2011, str. 88). Moderno gospodarstvo zahteva vse bolj organske sisteme, ki jih sestavljajo številne majhne, samostojno vodene združbe. Takšne združbe se veliko lažje prilagajajo področnim okoljem.

Izsledki številnih raziskav potrjujejo domnevo, da je **oblika organizacije, ki vsebuje pretežni del organskih lastnosti, bolj naklonjena razvoju inovativnosti in strateškemu povezovanju z**

namenom dostopa do znanja, tehnologije in skupnega razvoja novih izdelkov in/ali storitev.

8 Aasimetrične povezave slovenskih podjetij

Ugotavljanju položaja in dejavnikov uspešnosti asimetričnih povezav je bila namenjena raziskava, opravljena med velikimi slovenskimi podjetji (Vračar, 2012). Vzorčni okvir so pomenila velika podjetja (ZGD-1, Ur.l. RS, št. 42/2006, 60/2006 popr.), pri čemer je bilo kot dodatno merilo izbire uporabljeno število zaposlenecv (vsaj sto povprečno zaposlenih v zadnjem poslovnem letu). Od vseh 275 podjetij, ki v Sloveniji ustrezajo zgornjim kriterijem (Ajpes, 2010; Gvin, 2010), je 115 podjetij izpolnilo in vrnilo anketni vprašalnik vsaj za eno asimetrično povezavo. V raziskavo vključena velika slovenska podjetja so podala odgovore za svoje asimetrične povezave, v katerih sama predstavljajo asimetrično večjega ali manjšega partnerja, s čimer je bila zagotovljena enakomernost vzorca raziskave asimetričnih povezav.

Ugotovitve so potrdile, da dejavniki asimetričnih povezav vplivajo na osnove konkurenčnih prednosti, konkurenčne prednosti, učinkovitost in uspešnost povezanih podjetij. Dejavniki, ki najbolj vplivajo na učinkovitost in uspešnost povezanih slovenskih podjetij, so naslednji:

- usklajenost vizije, ciljev in strategij
- usmerjenost k enakim ciljem
- realnost ciljev in zadostno potrpljenje
- formaliziranost povezave (pogodba, dokumentacija idr.)
- medsebojno dopolnjevanje in način dela
- kakovost komuniciranja
- ujemanje etičnih in moralnih vodil
- motiviranost obeh povezanih podjetij
- učenje povezane organizacije
- samostojna konkurenčnost in uspešnost partnerjev
- enotnost upravljanja
- samostojnost partnerjev
- obojestranska vključenost v ravnanje povezave

Primerjava skrajnih skupin najboljših in najslabših asimetričnih povezav po merilu uspešnosti je pokazala precejšnjo razliko v dejavnikih asimetričnih povezav, ki so potrdili medsebojno statistično razlikovanje pri preučevanih dejavnikih asimetričnih povezav. Odgovor na vprašanje, **kako uspešna velika podjetja ravnajo s svojimi**

asimetričnimi povezavami, oziroma natančneje izraženo, obvladujejo dejavnike asimetričnih povezav, da z njimi dosega in ohranjajo svojo konkurenčnost in uspešnost, je precej razviden iz ugotovitev raziskave:

- oblikujejo vizije, namene in cilje povezovanja ter temu skladno strategije povezovanja, ki izhajajo iz sprejetih poslovnih strategij,
- svoje notranje strukture, kulture in strategije poskušajo tako uskladiti, da podpirajo in pospešujejo uspešno asimetrično povezovanje (odprtost, komunikacija, zavedanje pomena idr.),
- pri izbiri partnerja upoštevajo vidike mogočega medsebojnega dopolnjevanja, nemotenega skupnega dela, komunikacije idr.,
- s partnerjem se po izbiri tega v začetni fazi uvajanja povezave poskušajo odprto uskladiti o viziji, ciljnih povezave, pričakovanjih in načinih dela ter okvirnem terminskem načrtu (določitve vsaj ključnih mejnikov),
- ne glede na različne namene in tudi primarne cilje, ki izhajajo iz asimetričnosti obeh partnerjev, poskušajo opredeliti cilje povezave, ki so za oba partnerja sprejemljivi, ter potrditi usmerjenost v doseganje tako opredeljenih ciljev,
- vzpostavljajo mešane time in osebne stike med zaposleni obeh podjetij ter poskrbijo, da ni ovir v t. i. »kemiji« med posamezniki in načinom komunikacije med partnerjema,
- že med vzpostavljanjem in pozneje med izvajanjem si prizadevajo za čim višjo raven kakovosti komunikacije,
- pojav nesporazumov in negotovosti poskušajo reševati hitro in v odprti komunikaciji, sporne okoliščine pa pozitivno izkoriščati,
- v povezavi kažejo dovolj potrpljenja za doseganje uspehov,
- medsebojno si toliko zaupajo, da je izvajanje povezave dovolj sproščeno in ustvarjalno,
- učenje poteka v skupni oziroma povezani organizaciji, tako da je omogočen zadosten pretok znanja,
- ravnateljstvo obeh strani povezavi namenja pozornost in podporo,
- ravnateljstvo redno nadzira izvajanje povezave ter skrbi za uravnoteženost med togostjo in prilagodljivostjo ter med sodelovanjem in tekmovalnostjo.

Raziskava je potrdila, da sta skupna konkurenčna prednost in uspešnost povezanih medsebojno asimetričnih podjetij odvisni od vrste in značilnosti

takšnih asimetričnih povezav. Podjetje si mora zgraditi t. i. organizacijsko sposobnost povezovanja. **Organizacijska sposobnost** uvajanja povezav podjetij je tako eden izmed ključnih dejavnikov, ki odločajo o uspešni uresničitvi sprejetih strateških ciljev in doseganju konkurenčnih prednosti s pomočjo povezav, ki pa ne smejo biti zapostavljene, temveč nasprotno, večinoma upoštevane. O konkurenčni sposobnosti podjetij bo najbolj razlikovalno odločala organizacija, tako zunanja kot notranja, ki bo lahko učinkovito podprla poslovne procese, ki jih ta podjetja izvajajo ali to želijo.

Bistvo sposobnosti prilagajanja infrastrukture strateškim povezavam je v **integraciji povezave v vsakodnevne procese podjetja**. Povezave se ne sme obravnavati kot poseben projekt, za katerega je odgovorna določena skupina ljudi, ampak se morajo z njim spoprijeti vsi zaposleni ali vsaj njihovo čim večje število. Kljub temu je priporočljivo določiti posameznike – strokovnjake s področja povezovanja, ki diskretno širijo znanje in dobro prakso, kadar vendarle nastane potreba po specifičnih znanjih (Dyer in dr., 2001, str. 37–43).

9 Sklep

Medpodjetniške povezave so v stalnem porastu ter postajajo zelo močno sredstvo za uresničevanje ciljev in zmanjševanje negotovosti okolja. V Sloveniji po navedbah več avtorjev premalo izkoriščamo možnosti, ki jih omogoča medpodjetniško povezovanje. Sodelovanje in splošno transdisciplinarno povezovanje podjetij sta v Sloveniji premalo razvita in spodbujena (Lesjak, 2006, str. 23; MZG in dr., 2011).

Kljub porastu medpodjetniškega povezovanja je **razumevanje kompleksnosti** njihovega vzpostavljanja in napovedovanja uspeha še vedno v razvijanju. Poznane so številne prednosti povezovanja ter obenem tudi mnoge slabosti in nevarnosti. Raziskave in izkušnje kažejo, da gre uspeh na tem področju, bolj kot srečnemu naključju, pripisati načrtnemu in celostnemu pristopu vključevanja podjetij v partnerske povezave.

V današnjem okolju lahko opazimo premike v strategijah podjetij: govorimo lahko o prehodu **iz časa tekmovanja v čas sodelovanja**. Pogodbene odnose zamenjujejo partnerski. Odnose zaznamujejo skupni cilji in motivacija podjetij ter ne zapisana pravila njihovega sodelovanja.

Največjo oviro za uspešnost povezav pomeni **organizacijska sposobnost prilagajanja**

povezovanju, ki je veliko bolj pomembna od finančnih in tehničnih vidikov uvajanja povezav.

Opisane smernice postavljajo pred ravnateljstvo v podjetjih zahtevo po spremembi dosedanjega pojmovanja povezovanja med podjetji. Spreminjanje pojmovanja pa prinaša nove razsežnosti na področju oblikovanja medpodjetniškega sodelovanja. Strateško povezovanje okoli skupne naloge na temelju osrednjih sposobnosti ob sočasnem zagotavljanju visoke odzivnosti in prilagodljivosti prinaša nove oblike povezav in nove izzive ravnateljem.

Literatura in viri

- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Baum, J. A. (2002). *Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Burns, Tom, & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation (3rd ed.)*. Tavistock, Oxford University Press.
- Chandler, D. Alfred (1992). Dupont: Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79–100.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271–290.
- Creativ, novi mediji d.o.o., Podjetniški inkubator. Najdeno dne 14. marca 2010 na spletnem naslovu: http://www.creativ.si/creativ1/aktualno_nivo2.asp?id=318.
- Das, S., & Teng, B. (2000). Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, S., Sen, P. K., & Sengupta, S. (1998). Impact of strategic alliances on firm valuation. *Academy of Management Journal*, 41(1), 27–41.
- Doz, Yves L. (1988). Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues. V Farok J. Contractor and Peter Lorange (eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books.
- Dyer, H. J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make Strategic Alliance work. MIT, *Sloan Management Review*, 42(4), 37–44.
- Golicic, I., Susan, & Mentzer, T. John (2005). Exploring the Drivers of Interorganizational Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*, 26(2), 47–71.
- Golicic, Susan L., Foggin, James H., & Mentzer, John L. (2003). Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure. *Journal of Business Logistics, Oak Brook*, 24(1), 57–76.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133–139.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988a). Joint Ventures and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141–158.
- Harrigan, Kathryn Rudie (1988b). *Strategic alliances and partner asymmetries*. V F. J. Contractor, P. Lorange (Ed.), *Cooperative Strategies in International Business*, 205–226. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hellriegel, D., Jackson, Susan E., & Slocum, John W. Jr. (1999). *Management (Eighth Edition)*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hennart, J. F., & Zeng M. (2005). Structural Determinants of Joint-Venture Performance. *European Management Review*, 2, 105–115.
- Hennart, Jean-Francois (2006). Alliance Research: Less is More. *Journal of Management Studies*, 43, 1621–1628.
- Hrastelj, Tone (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Imai, K. (1989). Evolution of Japan's corporate and industrial networks. V Carlsson, B., ed., *Industrial dynamics: Technological, organizational and structural changes in industries and firms*. Boston (MA), Kluwer Academic Publishers, 123–155.
- Kok, G., & Wildeman, L. (1999). *High touch partnering: beyond traditional selection perspectives*. KPMG Alliances.
- LaPedus, Mark (1995). Monitor Venture in Asia. Manhasset, *Electronic Buyers' News*, 27. Nov., 64.
- Lesjak, Dušan (2006). Konkurenčnost skozi večje povezovanje. Ljubljana: *Dnevnik, Poslovni Dnevnik*, 27. mar., str. 23.
- Lipovec, Filip (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lynch, P. R. (1993). *Business alliance guide: the hidden competitive weapon*. New York: Hohn Wiley & Sons.

- McClenahan, John S., & Purdum, Traci (2005). Collaborating to Grow. *Industry Week*, 254, 8. August, 68.
- Megušar, A. (2002). *Merila uspešnosti poslovanja podjetij v novi ekonomiji*. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Mowery, David C., Joanne, E. Oxley, & Brian, S. Silverman (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue, Winter), 77–91.
- MZG et al. (2011). *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011 z usmeritvami za 2012*. Ljubljana, Ministrstvo za gospodarstvo, Vlada RS.
- Nafei, Yasser (2003). *Asymmetrical inter-organization relationships creation: Achieving success by leveraging resource dependence and social networks*. Illinois, USA, Benedictine University.
- Powell, W., Kenneth, W., Koput, W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Prahalad, C K, & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Roijackers, N., & De Man, A.P. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Rozman, Rudi, & Kovač, Jure (2012). *Management*. Ljubljana, GV Založba.
- Rozman, Rudi, Mihelčič, Miran & Kovač, Jure (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rule, E., Ross, N., & Donougher, M. (1999). Beating the odds: Making a strategic alliance succeed. *Pharmaceutical Executive*, 19(1), 78–83.
- Sako, Mari, & Helper, Susan (1998). Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 387–417.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5), 951–973.
- Subramani, M.R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 46, 46–62.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economics and Behavior Organization*, 18, 1–25.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148.
- Very, Philippe (1993). Success in Diversification: Building on Core Competences. *Long Range Planning*, 26(5), 80–92.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers D. (1995). An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 47–60.
- White, D. Mark (2010). Does your partner take advantage of your commitment? *Psychology Today*, May 9.
- WikiAnswers.com (2012). Najdeno dne 23. marca 2012 na spletnem naslovu: http://wiki.answers.com/Q/What_is_an_asymmetric_relationship.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

Dr. Viktor Vračar je leta 1995 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani, nato 2002 magistriral in 2012 doktoriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani s področja poslovanja in organizacije. Deluje v gospodarstvu na vodstvenih delovnih mestih v domačih in tujih podjetjih. Preučuje širše področje managementa in organizacije, v prakso prenaša in v njej preskuša teoretične ugotovitve ter se dejavno udeležuje posvetov in konferenc doma in v tujini.

Razsežnosti managementa v slovenskih športnih klubih

Dejan Plastovski

Media Publikum, d. o. o., Ljubljana Črnuče
e-pošta: dejan.plastovski@gmail.com

Povzetek

Šport se profesionalizira, ravno tako management športnih klubov. Sodobni trendi v športu narekujejo potrebo po usposobljenih športnih managerjih, vendar je razsežnost managementa v športu in športnih klubih slabo raziskana. Ugotavljamo tudi, da so za razliko od šolstva, kjer se je uveljavilo veliko načel in praks iz splošnega managementa oziroma poslovnega sveta, ta v športu razmeroma slabo prisotna. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kakšna je razsežnost management v športu v Sloveniji, pri tem pa izhajati iz značilnosti in zakonitosti splošnega managementa. Rezultati raziskave naj bi managerjem v športu dali vpogled v njihov način dela z vidika vlog po Mintzbergu, ki jo opravljajo. Boljše poznavanje značilnosti in zakonitosti, tako splošnega managementa kot managementa v športu, pa se je po podatkih raziskave izkazalo za prihodnjo usmeritev, saj je večina udeležencev raziskave ravno v tem videla največjo rezervo za nadaljnji razvoj in napredek športnih klubov.

Ključne besede: management, razsežnost managementa, vodenje, management športnih klubov

1 Uvod

Športna dejavnost v razvitih gospodarskih okoljih je prerasla v močno »industrijo«, ki potrebuje profesionalni management, da bi lahko obstajala in obstala. Temu v prid govori nekaj naslednjih podatkov: sponzorski prihodki štiriletnega olimpijskega obdobja od let 1984–88 (zimске in letne OI v Calgaryju in Seulu) so zrasli s 96 milijonov USD na 866 milijonov USD v obdobju 2004–08 (zimске in letne OI v Torinu in Pekingu), kar je za 900 % (Maselj 2008, 13). Nogometni klubi, ki veljajo za bogatejše med vsemi športnimi klubi, prav tako povečujejo svoje prihodke. Prihodki top 20 nogometnih klubov na svetu so se povečali s 3,7 milijarde EUR v sezoni 2006/07 na 4,4 milijarde EUR v sezoni 2010/11, kar pomeni 17-odstotni dvig. Real Madrid kot najbogatejši nogometni klub na svetu je svoje prihodke iz leta 2000 v vrednosti 138,2 milijona EUR povečal na kar 479,5 milijona EUR v letu 2011, kar je dvig za skoraj 350 %. Zgornji podatki potrjujejo, da se je način upravljanja in managementa vrhunskih športnih klubov in združb moral podrediti

značilnostim profesionalnega managementa, ta pa prilagoditi svoje procese oziroma dejavnosti potrebam športne industrije. To je pomenilo usmeriti proces športnega managementa k ustvarjanju, prilagajanju in obvladovanju sprememb. Iz tega sledi, da je management v športu celovita (miselna, intuitivna, občutna) aktivnost ljudi (Šugman, Bednarik in Kolarič 2002, 21).

Slovenija je, kar zadeva šport, zelo raznovrstna in pokriva veliko športnih dejavnosti. Skupinski športi se, zaradi svoje množičnosti in vpetosti v tekmovanja tudi zunaj naših meja, spoprijemajo z dodatnimi zahtevami glede svoje organiziranosti in profesionalizacije posameznih dejavnosti, ki jih morajo dosegati, če želijo uspešno tekmovati in obstati v zahtevnejših mednarodnih ligaških tekmovanjih.

V splošnem managementu je poznana Mintzbergova (1998, 238) razdelitev vlog managementa v interpersonalno, informacijsko in odločitveno vlogo. Manager se odziva na pritiske svojega dela in se odloča med možnostma, kaj bi lahko bilo in kaj mora biti narejeno. Managerji imajo

tudi ključno vlogo pri varovanju informacij, ki so večinoma na voljo samo njim (zaradi položaja), in pri posredovanju teh svojim podrejenim (Mintzberg 1998, 7). Managerji razpolagajo s številnimi informacijami, zato jim njihovo posredovanje vzame precej časa, kar pomeni, da komunikacija predstavlja večino njihovega dela. Vse te informacije so managerju pri sprejemanju odločitev v veliko pomoč. Managerji so tudi podjetniki, ki skrbijo za inovacije, odgovarjajo na pritiske, razporejajo delo in so glavni pogajalci. Vse omenjene vloge so med seboj povezane, managerji pa se jim različno posvečajo, odvisno pač od danega položaja in potreb združbe (Mintzberg 1998, 16–18). Skozi vse te vloge smo želeli ugotoviti, kakšen sploh je management slovenskih športnih klubov.

2 Management v športih združbah

Šport je tekmovanje, uživanje, pridobivanje spretnosti, ohranjanje zdravja, vir zaslužka ali pa kar kombinacija več naštetih elementov. Različni motivi

za ukvarjanje s športom in želja po doseganju dobrih rezultatov sta glavni značilnosti športa.

Zgodovina športa je bogatejša kot katera koli druga aktivnost človeštva. Šport po vsem svetu se je razvil v ceremonijo, proslavo, psihično delovanje, preživljanje prostega časa in, še posebej v zadnjem obdobju, v posel (Chadwick 2009, 191). Skozi zgodovino se je poleg družbe vzporedno razvijala tudi športna dejavnost, ki je razširila pojem športa. Skladno s tem se je pojavila potreba po organiziranosti športa, urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji in vodenju. Sama športna dejavnost z vedno večjimi zahtevami ter pogoji za vrhunske športne dosežke je postala preobsežna, in kakor se je rojeval management v podjetjih in potreba po njem, se je rojeval tudi v športni dejavnosti. Kot ugotavljajo Šugman, Bednarik in Kolarič (2002, 19), športna dejavnost celo narekuje tempo zaslužka in postavlja nove temelje posla. Ne samo da se je prilagodila zakonitostim posla, temveč si je utrla novo *strugo* in odprla svoj posel, to je management v športu.

Najnovejša lestvica revizorske hiše Deloitte, ki vsako leto objavlja t. i. lestvico Money League, tudi

2010/2011 Prihodki v (milijon EUR)			2009/2010 Prihodki v (milijon EUR)		
1	Real Madrid	479,5	1	Real Madrid	438,6
2	FC Bracelona	450,7	2	FC Bracelona	398,1
3	Manchester United	367	3	Manchester United	349,8
4	Bayern Munich	321,4	4	Bayern Munich	323
5	Arsenal	251,1	5	Arsenal	274,1
6	Chelsea	249,8	6	Chelsea	255,9
7	AC Milan	235,1	7	AC Milan	244
8	Internazionale	211,4	8	Liverpool	225,3
9	Liverpool	203,3	9	Internazionale	224,8
10	Schalke 04	202,4	10	Juventus	205
11	Tottenham Hotspur	181	11	Manchester City	152,8
12	Manchester City	169,6	12	Tottenham Hotspur	146,3
13	Juventus	153,9	13	Hamburg SV	146,2
14	Olympique de Marseille	150,4	14	Olympique Lyonnais	146,1
15	AS Roma	143,5	15	Olympique de Marseille	141,1
16	Borussia Dortmund	138,5	16	Schalke 04	139,8
17	Olympique Lyonnais	132,8	17	Atletico de Madrid	124,5
18	Hamburg SV	128,8	18	AS Roma	122,7
19	Valencia	116,8	19	VfB Stuttgart	114,8
20	Napoli	114,9	20	Aston Villa	109,4

Slika 1: Prihodki top 20 nogometnih klubov v letih 2010 in 2011 (Vir: Sportingintelligence, 2012.)

v letu 2012 ne prinaša večjih presenečenj. Dvajset najbogatejših evropskih nogometnih klubov (glej sliko 1) je v sezoni 2010/11 skupaj zaslužilo 4,4 milijarde evrov, kar je približno 3 % več kot sezono prej. Že sedmo leto zapored je na vrhu Real iz Madrida, ki je svoje prihodke povečal še za 9 %, s čimer ti znašajo ponovno rekordnih 479,5 milijonov evrov.

Športne združbe ne obstajajo več kot ločene enote, temveč so povezane. So celosten del mreže interesnih skupin (udeležencev združb) in kadar športna združba ne doseže začrtanih ciljev, je ogrožena celotna mreža. Ravno iz tega razloga je management v športnih združbah pomemben kot še nikoli do sedaj (Covell idr. 2007, 42). Povečana globalizacija, komercializacija in odgovornost v športni industriji v zadnjih desetletjih so pripeljale športne združbe k prilagajanju višje razvitim managerskim sistemom, da bi postale bolj poslovno usmerjene (Taylor, Doherty in McGraw 2008, 5). Management v športu je multidisciplinarno področje, ki združuje šport in management (Lussier in Kimball 2004, 16).

Vedno večja gledanost športnih dogodkov, vsakoletna rast prihodkov, ne samo nogometnih klubov, pa tudi vedno večji izdatki za plače športnikov v športnih klubih (povprečna letna plača igralca nogometnega kluba Barcelona iz Španije znaša 4,9 milijonov EUR, igralca bejzbolskega kluba New York Yankees 4,2 milijona EUR, igralca košarkaškega kluba LA Lakers iz ZDA 4,1 milijonov EUR, če omenimo samo nekaj primerov) kažejo na to, da bo šport kot dejavnost treba v prihodnjih letih jemati še kako resno. Poleg tega pa to predstavlja tudi izziv vsem, ki se tako ali drugače ukvarjajo z managementom v športu.

3 Vloge managerjev po Mintzbergu

Henry Mintzberg (1973, 54–99) je iz rezultatov svojih raziskav v podjetjih opredelil deset managerskih vlog za ravnanje managerjev, ki pa so pomembne za učinkovito in uspešno izvajanje osnovne vloge. Teh deset vlog je razdelil v tri skupine:

- medosebne vloge (predstavniki, vodja, zveza)
- informacijske vloge (nadzornik, razširjevalec, govornik)
- odločitvene vloge (podjetnik, odpravljaevc motenj, razporejevalec virov, pogajalec)

Medosebne vloge vsebujejo odnose med ljudmi, managerji in posamezniki. Managerji se vedejo

različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi. Informativne vloge so zgrajene na managerjevih medosebnih povezavah. Manager, kot središče, gradi mrežo povezav iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere vse potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo. Odločitvene vloge pa so tesno povezane z vsemi naštetimi vlogami – gre torej za način uporabe informacij v procesu odločanja v vsakodnevnih dejavnostih. Deset managerskih vlog, ki jih opisuje Mintzberg, se med seboj prepleta, a imajo lahko pri posameznih managerjih glede na obliko organizacije, čas in značilnost okolja, v katerem manager deluje, drugačen pomen in pomembnost. Da bo manager pri svojem delu uspešen, mora v različnih okoliščinah v pravi meri združiti vseh deset vlog.

4 Raziskava vlog managementa v slovenskih športnih klubih

Temeljni namen raziskave je bil proučiti management v športu v kolektivnih športih v Sloveniji z vidika vlog in nalog, ki jih managerji opravljajo, ter na osnovi ugotovitev podati priporočila za nadaljnji razvoj managementa v športu v Sloveniji. Skladno s temeljnim namenom raziskave so bili oblikovani naslednji cilji:

- ugotoviti položaj in značilnosti managementa športnih klubov
- pridobiti razumevanje in poglobljen vpogled v delo vodilnih športnih delavcev
- primerjati ugotovitve raziskave z že znanimi značilnostmi in zakonitostmi splošnega managementa
- podati priporočila za nadaljnji razvoj managementa v športu in nadaljnje raziskave

Predpostavljali smo, da bodo kompetence in osebne lastnosti, značilne za managerje v pridobitnih združbah, enake ali podobne pri managerjih športnih klubov, ki praviloma spadajo pod nepridobitne združbe. Poleg tega smo predpostavljali, da klube usmerjajo posamezniki, ki vlogo vodje združujejo v vlogi managerja. Pojem managerja, kot ga vključujemo v raziskavo, je torej sinergija značilnosti in nalog managerja v njegovi ožji definiciji načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov ter tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v združbi.

Raziskava je zasnovana kot eksploratorna študija primera, pri čemer primer predstavlja

management v športu. Tovrstna metodologija je še posebej primerna za raziskovanje tem, ki so malo oziroma še niso proučevane. Metodi zbiranja podatkov sta intervju (9 udeležencev) in opazovanje (3 udeleženci). Opazovanje se večinoma uporablja kot kvalitativna tehnika, ki pa se lahko standardizira na kvantitativni način (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005, 148–165). Vzorec raziskave je namenski, in sicer devet managerjev športnih klubov iz treh različnih športnih dejavnosti: nogometa, košarke in rokomet. Pri vseh treh športnih dejavnostih gre za skupinske športe oziroma kolektive, ki v Sloveniji prednjačijo z množičnostjo svojih članov, proračuni, s katerimi razpolagajo, in pojavnostjo v medijih. Klubi iz omenjenih športnih dejavnosti so poleg državnih tekmovanj vpeti tudi v regionalna in evropska tekmovanja. To pomeni dodaten nivo organiziranosti posameznega kluba in potreben korak k profesionalizaciji dejavnosti znotraj kluba. Metoda analize podatkov je metoda analize vsebine.

5 Potek raziskave

Za potrebe empiričnega dela raziskave smo podatke zbrali s pomočjo intervjuja in opazovanja. Podatke smo začeli zbirati postopoma, saj se je bilo treba sprti dogovarjati z udeleženci raziskave. Celotno zbiranje podatkov devetih intervjujev je trajalo dobre štiri mesece. Po dobesednih prepisih vseh intervjujev pa je sledilo opazovanje, in to dva meseca po zadnjem opravljenem intervjuju.

Vzorec, tako za intervju kot opazovanje, je bil skrbno izbran. Športni klubi v Sloveniji imajo različne oblike delovanja. Tisti bogatejši si namreč lahko privoščijo več zaposlenih kot tisti manj bogati. Zato smo bili pri samem vzorcu pozorni tudi na to dejstvo. Poleg tega lahko osebe v klubih opravljajo samo eno funkcijo ali pa tudi več. Lahko so profesionalno zaposleni ali pa to počnejo kot neko popoldansko, honorarno dejavnost, kar smo tudi upoštevali pri izbiri vzorca. Vzorec je bil torej vnaprej načrtovan tako, da bodo v njem osebe z različnim statusom, starostjo, položajem in izkušnjami v delu managementa v športnih klubih. Ta vključuje osem oseb moškega spola in eno osebo ženskega spola. Prav tako je v raziskavi vključen en ženski kolektiv, drugi so moški. Regijsko vzorec pokriva velik del Slovenije. Ljubljana kot glavno mesto ima tri klube, sledijo ji Maribor, Koper, Celje, Domžale, Novo mesto in Šoštanj s po enim klubom, vključenim v raziskavo. Pri opazovanju smo bili pozorni, da smo izbrali tri osebe, ki so si vsaj deloma različne po

statusu, položaju in izkušnjah pri delu, da bi lahko tako pridobili čim bolj celovito podobo o njihovem delu.

Vsakega izmed udeležencev raziskave smo predhodno kontaktirali prek e-pošte s poslanim dopisom. Temu je sledil naš klic s sprotnim dogovarjanjem glede uskladitve termina intervjuja. Samo eden izmed prvotno izbranih udeležencev je intervju zavrnil, vsi drugi so bili zelo pozitivni glede sodelovanja v raziskavi. Intervjuji so bili v veliki večini opravljeni v pisarnah, kjer delujejo udeleženci raziskave. Na začetku intervjuja smo se vsakemu udeležencu še enkrat na kratko predstavili, prav tako pa predstavili tudi cilje raziskave. Udeleženci so bili s cilji delno seznanjeni že prek dopisa, niso pa imeli predhodnega vpogleda v vprašanja. Večja težava je bila z uskladitvijo opazovanj, saj so se nekateri temu izogibali. Ker smo bili pri opazovanju omejeni samo na en dan, smo ga izvedli tako, da smo dva udeleženca opazovali na dan tekme v soboto, enega pa med tednom v torek. Treba je vedeti, da je delovni čas oseb, ki delajo v managementu v športu drugačen od delovnega časa v podjetjih. Tako je v bistvu najbolj pomemben delovni dan za managerja v športu dan tekme, kar pa je praviloma ob vikendih.

6 Rezultati obdelave podatkov in njihova interpretacija

Kaj torej počnejo managerji v slovenskih športnih klubih? To smo ugotavljali skozi metodi intervjuja in opazovanja. Intervjuji, dnevniki in opazovanja nam omogočajo pridobiti informacije in razumeti, kako managerji porabljajo svoj čas in kaj delajo (Bass 1990, 414).

Raziskave pri kulturnih združbah, ki spadajo pod nepridobitne, podobno kot športni klubi iz naše raziskave, so pokazale, da managerji ne morejo usmerjati umetnikov enako kot npr. delavce, saj pri njih ne morejo načrtovati in nadzirati, kot to predpisujejo učbeniki. Tako imenovani poslovni direktor potrebuje umetniškega direktorja za vodenje takšne združbe. Odločata skupaj in ne posamezno. Podoben fenomen je bil ugotovljen tudi v zdravstvenih in šolskih sistemih. Tam managerji ne odločajo o stvareh, ki so povezane s politiko same ustanove, medtem ko zdravniki in učitelji vplivajo prav na to (Adizes 2004, 31–32). Ugotovitev Adizesa lahko za izsledke naše raziskave potrdimo v celoti, saj managerske funkcije v devetih slovenskih športnih klubih zasedajo nekdanji športniki, med

katerimi so nekateri imeli vrhunske, spet drugi malo manj vrhunske športne uspehe.

Udeleženci raziskave so v celoti gledano zajeli vse pomembne vidike managementa, kakršen nam je poznan iz poslovnega sveta. V prvi vrsti so nekateri management takoj povezali z vodenjem, prav tako omenjajo pravila, dolžnosti in skupek opravil, ki jih je treba narediti. Vsi se pri svojem delu tako ali drugače srečujejo z vodenjem. Iz odgovorov je razvidno, da so po hierarhiji v večini podrejeni upravnim odborom, sponzorjem (t. i. lastnikom klubov) ter nadrejeni vsem drugim klubskim službam in zaposlenim. Nekateri imajo pri odločitvah polna pooblastila, spet drugi morajo dosegati širši konsenz. Opazna sta dva načina oziroma stila vodenja. Prvi je zelo demokratičen, z veliko pogovora in dogovarjanja. Drugi pa bolj avtoritativen, saj naj bi bila splošna demokracija kot stil vodenja v športnih združbah »slaba«. Še najbolj se neki podobnosti iz poslovnega sveta približa ter nakazuje stil vodenja, kjer moraš biti demokratičen v odločanju in avtoritativen v udejanjanju. Watt (2003, 76) sicer meni, da je najbolj primeren tisti stil vodenja, ki ustreza zahtevam same združbe in njihovega trenutnega položaja, v katerem se nahajajo. To pomeni, da nekega splošnega pravila ni, ampak bolj prilagajanje trenutnim okoliščinam.

Sam položaj managementa slovenskih športnih klubov se po mnenju večine udeležencev zdi slab. Kot ključen razlog za uspeh ali neuspeh kluba se kaže vizija. Pri tem ni problem le obstoj ali pomanjkanje vizije, ampak predvsem njena izpeljava. Vizija se v večini primerov ne uresniči zaradi pomanjkanja financ in pa tudi (pre)pogoste menjave ljudi na najvišjih položajih v klubih. Na samo možnost hitre zamenjave managerja v nepridobitnih združbah je opozarjal že Drucker (1990, 18), ki ob tem ponuja še rešitev: »Novi manager nepridobitne združbe nima veliko časa, da se dokaže. Morda leto dni. Da bi bil uspešen v tako kratkem obdobju, si mora izbrati vlogo, ki se sklada s poslanstvom in vrednotami združbe.« (Tavčar 2005, 290)

Udeleženci raziskave cilje načrtujejo skupaj z drugimi zaposlenimi, predvsem pa z vodstvi klubov. Vodstva klubov večinoma sestavljajo glavni sponzorji, ki imajo pri postavljanju ciljev, predvsem pa pri njihovi potrditvi, največ besede. Postavljanje ciljev se povezuje z možnostmi, ki jih ima posamezen klub.

Športni klubi in njihov management se srečujejo s podobnimi interesnimi udeleženci. Med notranje štejejo zaposlene in igralce, med zunanje pa vodstva klubov oziroma sponzorje, zveze in združenja, klube, medije, starše, navijače. Športni klubi so javno

izpostavljeni ter kot takšni so in morajo biti na voljo medijem. Ta komunikacija do medijev ali do širše javnosti se zdi vsem udeležencem še kako pomembna. Vsi udeleženci raziskave omenjajo v večini vzorno in dobro sodelovanje z zvezami, združenji prvoligašev ter klubi, s katerimi so v rednih stikih, večinoma po telefonu in e-pošti. Na komuniciranje s starši nekateri dajejo velik poudarek, nekateri pa ne oziroma tega dela še nimajo razvitega. Še kako pa se udeleženci raziskave zavedajo pomembnosti in moči navijačev, ki so jim zelo pomembni – ne samo zaradi podpore, ampak tudi zaradi ustvarjanja javnega mnenja.

Informacije, njihovo pridobivanje in razpolaganje z njimi, so še kako pomembni vsem udeležencem raziskave. Predvsem je zaznati, da jim te informacije močno pomagajo pri njihovem vsakdanjem delu in pri sprejemanju odločitev, kar nam je poznano tudi iz poslovnega sveta. Pri posredovanju informacij naprej se kažejo razlike med udeleženci raziskave, kjer pri nekaterih obstajajo redni, tedenski sestanki, pri drugih pa neposredno komuniciranje in predvsem ustna predaja informacij.

Večina udeležencev raziskave se zaveda svojih realnih zmožnosti in okolja, v katerem kot klubi delujejo. Kot pravijo, so pri izkoriščanju materialnih in nematerialnih virov zelo preudarni in predvsem maksimalni, kar se nanaša predvsem na strokovno delo, pogoje in finance. Infrastrukturni pogoji za delo klubov so se z leti sicer izboljševali (adaptacije), kakšnega velikega presežka pa na tem področju ni bilo. Že res, da je tudi nekaj novih, čudovitih objektov, ki pa so v večini namenjeni samemu tekmovanju in ne treniranju. Športni klubi tako praviloma tekmujejo zgolj enkrat tedensko, medtem ko trenirajo 6- do 8-krat tedensko in tu se pri pogojih ni spremenilo skoraj nič glede na zadnji dve desetletji. Kar pa zadeva izkoristek igralcev kot končnega produkta so vsi zadovoljni glede na razmere, v katerih se ti klubi nahajajo. Skratka: po svojih zmožnostih, z raznimi podpornimi službami in dobrim trenerskim osebjem ponuditi igralcem najboljše mogoče pogoje za njihov nemoten trening, tekmovanje in napredek. Finančna sredstva kot nematerialni vir so problem v športu vedno bila in bodo. Tega se še kako zavedajo vsi udeleženci raziskave, ki z vsakim evrom ravnajo zelo preudarno.

Šport, kot tudi posel, zahteva izboljšano vodenje, da bi bilo več inovacij, ob tem večja obvladljivost sprememb in povečano podjetništvo. Watt (2003, 78) meni, da bi lahko bile športne združbe ob teh dejstvih bolj učinkovite. Za inovacije vsi udeleženci raziskave pravijo, da so potrebne, če ne celo nujne. V svetu športa, kjer so spremembe stalnica, kjer informacije

hitro krožijo, je tako ključno, da so glede tega vsi na tekočem ter da se določene novosti tako vključujejo in uvajajo ne samo v sam proces dela z igralci, ampak tudi v proces dela managementa. Udeleženci se tu obregnejo predvsem v pomanjkanje finančnih sredstev in premajhno število profesionalno zaposlenih ljudi, zaradi katerih sta sama ustvarjanje in uvajanje inovacij težja. Se pa strinjajo, da je skozi inovacije mogoče preseči marsikatero šibko točko in predvsem majhnost okolja ter zmožnosti, s katerimi se srečujejo slovenski športni klubi.

Samo delovanje kluba naj bi bilo zelo podobno, če ne že skoraj enako delovanju v podjetjih, te meje in razmejitve pa naj bi bile vsako leto manjše. Vsi klubi delujejo v tej smeri, da bi iz vseh razpoložljivih, tako materialnih kot nematerialnih virov, naredili dodano vrednost, kar je podjetniško razmišljanje. Narediti produkt, igralca, in ga potem prodati za večji znesek, kot je bil resnični strošek, je tudi podjetniško razmišljanje.

Udeleženci raziskave omenjajo motiviranje tako sodelavcev kot tudi igralcev. Tu jih ima veliko kar neposreden pristop. Nekateri omenjajo finančno spodbudo kot enega izmed načinov motivacije. Sploh v zadnjih letih je to postala praksa v športnih klubih, kjer so ob vedno večjem pomanjkanju prihodkov plačila tako igralcev kot funkcionarjev vezali na dosežen rezultat. Boljši rezultat, večje plačilo. Ob tem je treba poudariti, da je v športnih klubih tudi veliko honorarnih in prostovoljnih delavcev, za katerih motivacijo je prav tako treba poskrbeti, vendar drugače. Prostovoljci po definiciji ne prejemajo neposrednega finančnega plačila, tako da se mora športna združba bolj zanašati na *notranje* nagrade, prilagojene vlogi prostovoljca. Takšne nagrade naj bodo porabljene smiselno glede na zmožnosti posamezne združbe (Taylor, Doherty in McGraw 2008, 180). Vse to in še kaj udeleženci raziskave tudi počnejo. Tako se jim oddolžijo s tem, da jim uredijo brezplačno vstopnice, plačajo kotizacije za udeležbo na konferencah, prirejajo družabna srečanja in podobno.

7 Sklep

Izsledki tako intervjujev kot opazovanj so pokazali, da managerji športnih klubov v Sloveniji usklajujejo delo, vodijo, načrtujejo, pridobivajo in predajajo informacije, sprejemajo odločitve, komunicirajo, nadzirajo, razpolagajo z materialnimi in nematerialnimi viri, motivirajo, predstavljajo klub, uvajajo inovacije in delujejo podjetno.

Če vse te izsledke primerjamo z začetno predpostavko, v kateri smo hoteli ugotoviti, kakšen sploh je management Slovenskih športnih klubov skozi prizmo vlog po Mintzbergu, lahko potrdimo predpostavko, da so pristojnosti in osebnostne lastnosti, značilne za managerje pridobitnih združb, enake ali podobne pri managerjih športnih klubov, ki praviloma spadajo v nepridobitne združbe. Poleg tega lahko potrdimo, da klube usmerjajo ljudje, ki vlogo vodje združujejo v vlogi managerja. Pojem managerja, kot ga opisujemo v raziskavi, je torej sinergija značilnosti in nalog managerja v njegovi ožji definiciji načrtovalca, organizatorja in nadzornika delovnih procesov ter tudi vodje v vlogi usmerjevalca in motivatorja zaposlenih v združbi, kot se je prav tako izkazal za potrjenega na podlagi izsledkov.

Izsledki raziskave so tudi pokazali, da se v samem managementu slovenskih športnih klubov skriva največja rezerva za njegov napredek. Proti majhnosti okolja ni mogoče narediti nič, saj ne moremo pričakovati gradnje velikega števila vadbenih centrov, prav tako država še nekaj časa ne bo (če sploh kdaj) spreminjala zakona v športu, ki bi dovoljeval klubom delovati kot podjetje ter jim s tem omogočil dotok novih svežih sredstev. Vse to so udeleženci raziskave izpostavili kot problem. Vseeno pa je treba gledati naprej in napredovati tam, kjer je mogoče.

Vodilni delavci športnih klubov bi se morali izobraževati in izpopolnjevati iz managementa. Ravno tu so v managementu gotovo rezerve za še večji napredek slovenskih športnih klubov, in to brez pretiranih dodatnih vloženih sredstev. Poleg tega bi se moral management športnih klubov najprej zavedati, v kakšnem okolju deluje. Na podlagi tega dejstva se postavi filozofija in iz tega vizija, ki sovпада z okoljem in mora biti realna glede na finančne zmogljivosti. Management bi moral ločiti poslovni del od športnega dela kluba. In kar je najpomembnejše, lastniki in z njimi tudi managerji morajo biti stabilnejše in usmerjeni predvsem k dolgoročnejšim ciljem in ne samo h kratkoročnim. Vse naštetu bi na podlagi raziskave pripeljalo do večje stabilnosti klubov z manjšim številom menjav tako lastnikov kot managerjev, kar bi za posledico imelo kontinuiteto dobrega dela in rezultatov.

Naprej bi bilo to raziskavo mogoče razširiti še s kakšno športno dejavnostjo tako v skupinskih športih kot tudi individualnih, kar bi povečalo sam vzorec raziskave. Način raziskave bi lahko ostal kvalitativen, opazovanje pa bi lahko razširili na tri ali več dni. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kakšne izsledke

bi prinesla kvantitativna raziskava, ki bi lahko vključevala veliko večje število klubov. Dejstvo je, da pri kvalitativnem načinu ni mogoče posploševati predvsem zaradi majhnosti vzorca. Verjamemo, da bodo v prihodnosti sledile dodatne raziskave na področju managementa v športu, katerih rezultati bodo pripomogli k njegovemu nadaljnjemu razvoju ter s tem napredku športnih klubov in samega športa v Sloveniji.

Literatura

- Adizes, I., 2004. *The ideal executive*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing.
- Bass, M. B., 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership. The work of Leaders and Managers*. New York: The Free Press.
- Chadwick, S., 2009. *From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century*. *Management Decision*, 47 (1), 191–203.
- Covel, D., S. Walker, J. Siciliano in P. Hess W. 2003. *Managing sports organizations*. Ohio: South-Western.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Lussier, Robert N., in Kimball, D. 2004. *Sport management: Principles, Applications, Skill Development*. USA: South-Western.
- Maselj, L., 2008. Sporto Magazin. Na Olimpijskih igrah ni lenih sponzorjev: 12–13.
- Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper Collins Publishers.
- Mintzberg, H., 1998. *Harvard Business Review on Leadership. The manager's job: Folklore and Fact*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Sportingintelligence. 2012. *Deloitte's football clubs rich list*. [Http://www.sportingintelligence.com/2012/02/09/deloittes-football-clubs-rich-list-rm-fcb-mufc-bayernm-afc-cfc-milan-inter-lfc-schalke-090201/](http://www.sportingintelligence.com/2012/02/09/deloittes-football-clubs-rich-list-rm-fcb-mufc-bayernm-afc-cfc-milan-inter-lfc-schalke-090201/) (9. 2. 2012).
- Šugman, R., Bednarik, J., in Kodrič, B.. 2002. *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Tavčar, Mitja I., 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Taylor, T., Dorothey, A., in Mcgraw, P.. 2008. *Managing people in sport organization*. Burlington: Elsevier Ltd.
- Watt, David C., A. 2003. *Sport management and administration*. London: Routledge.

Spec. Dejan Plastovski, diplomirani organizator – menedžer, svoj čas profesionalni nogometaš, od leta 2007 pa zaposlen kot medijski strateg in načrtovalec v Media Publikumu (specializirana agencija za načrtovanje in izvedbo oglaševalskih akcij ter zakup oglaševalskega prostora v medijih). Od 2008 naprej je tudi uradni licencirani nogometni agent igralcev-nogometašev v okviru FIFE (svetovne nogometne organizacije). Poleg teh dveh zaposlitev se zelo zanima tudi za področje managementa v športu in nadaljuje svoje izobraževanje na podiplomskem študiju Fakultete za management v Kopru.

Druga mednarodna konferenca o managementu in organizaciji z naslovom: "Organizational Changes For Dynamic Stability"

Društvo Slovenska akademija za management je 8. in 9. junija 2012 v kongresnem centru na Brdu pri Kranju organizirala **drugo mednarodno konferenco o managementu in organizaciji z naslovom ORGANIZATIONAL CHANGES FOR DYNAMIC STABILITY (Organizacijske spremembe za dinamično stabilnost)**. Konferenca je gostila 27 udeležencev iz Slovenije, Švedske, Avstrije, Madžarske, Švice in Kazahstana, prišli so tako z različnih univerz kot tudi različnih slovenskih podjetij. Svoje prispevke je na konferenci predstavilo 21 udeležencev.

Konferenca se je začela 8. junija 2012 s slavnostnim nagovorom predsedujočega **Rudija Rozmana**, ki je udeležencem predstavil nekaj uvodnih besed o sami temi konference ORGANIZATIONAL CHANGES FOR DYNAMIC STABILITY, njeni aktualnosti tako v Sloveniji kot tudi širše v svetu. Nato je **Aljaž Stare** z udeleženci delil še nekaj tehničnih informacij in napotkov. Sledile so predstavitve prispevkov po sklopih.

V prvem sklopu, ki ga je povezoval **Miran Mihelčič**, je kot ključni govornik nastopil **Christof Droste**, predsednik uprave podjetja Hella Saturnus Slovenija, slovenski manager leta 2011. V svojem vizionarskem govoru je predstavil pristope, ki jih v podjetju uporabljajo za ravnanje s spremembami. Zlasti je poudaril pomen predlogov za spremembe, ki prihajajo z najnižjih ravni v podjetju, prilagajanje organizacije zaposlenim in ne obratno ter izbiro pravega trenerja za vsak posamezni tim. V predstavitvi, ki je sledila, je **Juergen Muehlbacher** predstavil svoj prispevek *Change Communication: Facts and Fiction*, ki ga je pripravil v soavtorstvu z Raoulom Seifertom, v katerem sta avtorja poudarila pomen izbire pravih orodij za komuniciranje o spremembah, s katerimi pravzaprav zagotovimo, da se proces spreminjanja uspešno uresniči. Prvi sklop je nato sklenil **Štefan Ivanko** s svojo predstavitvijo prispevka *7 – S Model*.

V drugem sklopu, ki ga je moderiral **Mihaly Görög**, je najprej **Miran Mihelčič** predstavil svoj

prispevek *The Organization Change Process Must Also Be an Organizational Learning Process*, v katerem ugotavlja, da bi morali vsak proces spreminjanja pravzaprav razumeti kot proces učenja. Nato je **Ole Bloch Jensen** predstavil prispevek *Engagement and The Importance of Engaging Employees in Times of Rapid Change* in govoril o pomenu zavzetosti zaposlenih za spremembe. Predstavitve v drugem sklopu je nato sklenil **Vojko Potočan** s prispevkom *Management of Organization's Innovative Changes*.

V tretjem sklopu, ki ga je povezoval **Jon Aarum Andersen**, je svoj prispevek z naslovom *Accreditation and External Evaluation of higher Education Institutions: How to Consider the ISO 9001 Certificates* najprej predstavila **Milena Alič**, v naslednjem prispevku z naslovom *Influence of Organization on Individual Learning* pa je **Aleša Saša Sitar** predstavila rezultate raziskave o vplivu organizacije na stile učenja, zanke učenja in načine pridobivanja znanja posameznikov. V zadnjem prispevku tretjega sklopa z naslovom *Changed Role of Human Resource Management as Consequence of Changed Strategy on an Actual Case of a Slovenian Enterprise* je **Vesna Vodopivec** spregovorila o spreminjanju vloge HRM funkcije kot posledice spremenjene strategije podjetja.

V zadnjem sklopu prvega dne konference, ki ga je moderiral **Borut Rusjan**, je najprej **Mihaly Görög** predstavil prispevek z naslovom *A Conceptual Approach to the Phenomenon of Organizational Project Management*. Sledila je predstavitve prispevka *A System for Implementing Changes in a Manufacturing Company*, ki ga je pripravil **Aljaž Stare**, v katerem je prikazal pristop k ravnanju s spremembami ob primeru konkretnega podjetja. Predstavitve prvega dne konference je sklenila **Aleksandra Stjepanović Vračar**, ki je predstavila prispevek z naslovom *Organizational Changes: Towards the Innovativeness and Achievement of Dynamic Stability*.

Za sklenitev prvega dne konference je **Rudi Rozman** povzel nekaj ključnih misli o poteku konference, nato pa je ponosno predstavil izid prve številke mednarodne revije *Dynamic Relationships*

Management Journal, ki jo izdaja Združenje Slovenska akademija za management. Poudaril je pomen revije za slovenske in tuje raziskovalce iz organizacije in managementa ter udeležence prijazno povabil k pripravi prispevkov za objavo v prihodnjih številkah mednarodne revije. Prvi dan konference se je zaključil v prijetnem razpoloženju s slavnostno večerjo v hotelu Kokra na Brdu pri Kranju.

Na drugi dan konference, 9. junija 2012, so sledili trije sklopi predstavitev. V prvem sklopu, ki ga je povezoval **Viktor Vauhnik**, je najprej **Rudi Rozman** predstavil prispevek z naslovom *Is There Another Way to the Future But an Utopian* in spregovoril o znakih, ki nakazujejo prihodnje spremembe v družbeno-gospodarskem sistemu. Sledila je predstavitev **Milene Kramar Zupan**, ki je v svojem prispevku z naslovom *Governance by Stakeholders and Corporate Social Responsibility as a New Reality for Corporate Governance and Management* predstavila nove izzive v upravljalno-ravnalnem razmerju. Sklop je sklenil **Aleksander Janeš** s svojim prispevkom *Achieving Accordance between the Short Term Dynamic and Long Term Stability through balancing qualitative and quantitative approaches to measuring key performance indicators*.

V drugem sklopu drugega dne konference, ki ga je povezoval **Cene Bavec**, je najprej **Viktor Vauhnik** v svojem prispevku z naslovom *Strategic Thinking – Tool for Mastering the Future, particularly focusing on managing the changes in the retail industry* spregovoril o strateškem razmišljanju kot orodju za ravnanje s spremembami. Nato je **Darja Peljhan** predstavila prispevek z naslovom *External Challenges vs Internal Changes: B-Schools Dilemma*, pripravljen v soavtorstvu z Yeleno Istileulovo, ki govori o razlogih, zakaj se poslovne šole odločajo za pridobivanje mednarodnih akreditacij in katere spremembe v svojem delovanju uvajajo prav zaradi teh. Zadnji prispevek v sklopu z naslovom *Public vs. Private Managers: Do They Differ in Leadership Behavior and Change Orientation?* je predstavil **Jon Aarum Andersen** in tako z udeleženci

delil presenetljive rezultate empiričnih raziskav, ki kažejo, da imajo na Švedskem managerji v zasebnem sektorju manjši potencial za uvajanje sprememb kot v javnem sektorju.

V zadnjem sklopu konference, ki ga je povezoval **Rudi Rozman**, so bili predstavljeni še zadnji trije prispevki. **Viktor Vračar** je najprej spregovoril o načinih prilagajanja okolju skozi povezovanje podjetji in predstavil svoj prispevek z naslovom *Adapting to Changing Business Environment with Inter-organizational Alliances*, v katerem je poudaril, da je za sam uspeh povezav med podjetji ključna prav organizacija združb. **Oliver Tsuruta** je nato predstavil svoj prispevek z naslovom *Reengineering and Organizational Restructuring Processes – The Case of Swiss Financial Services Providers* ter spregovoril o organizacijskih in drugih spremembah, ki se v zadnjih letih dogajajo v finančnem sektorju v Švici. Zadnji prispevek konference z naslovom *The Impact of IT Performance Measurement System on IT Management* je predstavil **Tomaž Hovelja**, v katerem je predstavil, kako managerji, pristojni za informacijsko tehnologijo, gledajo na spremembe na različnih ravneh.

Konferenco je s sklepnim nagovorom končal predsedujoči konference, **Rudi Rozman**, in se vsem udeležencem pristrčno zahvalil za prispevke in predstavitve ter jih hkrati povabil k udeležbi na naslednji mednarodni konferenci o managementu in organizaciji, ki bo organizirana predvidoma čez dve leti. Sledilo je nekoliko bolj neformalno druženje ob kosilu v prijetnem vzdušju v hotelu Kokra na Brdu pri Kranju.

Nekaj fotografij z dogodka si lahko pogledate na angleški spletni strani društva Slovenska akademija za management, pod zavihkom sam news (<http://sam-d.si/Default.aspx?cid=13>).

Aleša Saša Sitar

Novosti s področja strokovne literature

GV Založbe, Zbirka Manager:

Pot do konkurenčnosti

Prenova poslovnih procesov

dr. Hans Ferk

GV Založba, d. o. o.

Spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/zbirka-manager/pot-do-konkurencnosti/>

Ostro tekmovanje med podjetji zlasti v naraščajoči globalizaciji zahteva nenehno spreminjanje in prilagajanje, s posameznimi ukrepi ali pa s celostnimi rešitvami.

Posamezni ukrepi, recimo za zmanjšanje stroškov, za obstoj v mednarodni konkurenci niso dovolj, celostne rešitve oziroma kompleksne spremembe pa pogosto zahtevajo reorganizacijo celotnega podjetja. Če se podjetje odloči za celostne, vseobsegajoče ukrepe, izbira med različnimi metodami za povečanje učinkovitosti.

Pri izbiri ustrezne metode za povečanje učinkovitosti se podjetju postavljajo naslednja vprašanja:

- Kako trajnostna mora biti metoda?
- Ali je treba tudi po njeni uveljavitvi nadaljevati proces izboljšav?
- Koliko zaposlenih v podjetju mora pri njenem izvajanju aktivno sodelovati?

Metoda celovite optimizacije poslovnih procesov, predstavljena v knjigi, zagotavlja trajnosten uspeh, ker vključuje procesno usmerjeno mišljenje in ravnanje. To ni mogoče pri funkcijsko naravnanih statičnih organizacijskih sestavah, temveč zahteva ploske hierarhične poslovne procese, ki presegajo okvire posameznih oddelkov in področij.

Medtem ko imajo običajni postopki preučevanja in optimiziranja praviloma enkratni učinek, metoda obvladovanja oziroma celovite optimizacije poslovnih procesov predvideva kontinuirane izboljšave. Nenehno preučevanje, izboljševanje in nadzorovanje so pravzaprav jedro metode in tisti del, ki zagotavlja dolgoročno uspešnost podjetja.

Celovita prenova poslovnih procesov, ki poleg analize povzročiteljev stroškov in dodane vrednosti vsebuje še tri optimizacijske in reorganizacijske faze ter sistem procesnega kontrolinga, je primerna za podjetja, ki zaposlujejo 50 ali več ljudi. Odločilno je, da je poslovodstvo podjetja pripravljeno na celostno optimiziranje procesov, ki utegne segati vse tja do obsežne reorganizacije v podjetju.

Knjiga ponuja uporabne metode za racionalizacijo in reorganizacijo, ki vodijo k oprijemljivim ciljem za dolgoročno konkurenčnost podjetja.



Naslov:	Pot do konkurenčnosti Prenova poslovnih procesov
Avtorji:	dr. Hans Ferk
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2012
Oblika :	trda vezava
Naročilo:	GV Založba

Davki za managerje

Urednik: dr. Jernej Podlipnik, skupina avtorjev

GV Založba, d. o. o.

Spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/zbirka-manager/davki-za-managerje/>



Knjiga je namenjena managerjem na vseh ravneh. Ker sprejemajo številne poslovne odločitve, morajo managerji v okviru učinkov upoštevati tudi njihove davčne posledice za podjetje. Te so pogosto tako pomembne, da se poslovna ideja na koncu sploh ne izvede oziroma se izvede po poti, ki je drugačna od prvotno zamišljene. Do takrat, ko se zaradi davčnih posledic ugotovi, da ideje ni smiselno uresničiti oziroma jo je smiselno izpeljati drugače, je lahko (tudi po nepotrebnem) izgubljenega že precej dragocenega časa. Najhuje pa je, če se zadeva izvede nezakonito, kar ima lahko odškodninske in tudi kazenske učinke. Da bi se temu izognili, je za managerje priporočljivo, da poznajo vsaj osnove najpomembnejših davščin (davkov in prispevkov), ki se nanašajo na podjetja.

Knjiga je namenjena managerjem, katerih cilj je uspešno vodenje podjetij, in ne podrobno poznavanje davčne problematike. Zato ne more nadomestiti nasveta davčnega strokovnjaka, lahko pa pripomore k temu, da so odhodki podjetja za tovrstne nasvete bistveno nižji, kajti ob dobro pripravljenem načrtu in razumevanju osnovne logike davkov se bo lahko nasvet davčnega svetovalca omejil samo na potrditev načina izvedbe ideje.

Namen knjige ni celostna predstavitev trenutne davčne zakonodaje, kajti ta se nenehno spreminja. Knjiga želi managerjem in drugim davčnim laikom kar se da razumljivo predstaviti osnovne davčne pojme, temeljno logiko ter načela obdavčenja v tistih situacijah, pomembnih za obdavčenje, v katere podjetja najbolj pogosto vstopajo in so hkrati davčno zanimive ali problematične.

Zato knjiga ni razdeljena po različnih davkih, ampak so poglavja razdeljena vsebinsko, kar bo bralcu poenostavilo iskanje. Če ga bo recimo zanimala obdavčitev finančnega lizinga, bo moral prebrati samo poglavje oziroma njegov del, ki se nanaša na vozila, če se na primer odločajo za finančni lizing osebne avtomobila za direktorja.

Naslov:	Davki za managerje
Urednik:	dr. Jernej Podlipnik
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2012
Oblika :	trda vezava
Naročilo:	GV Založba

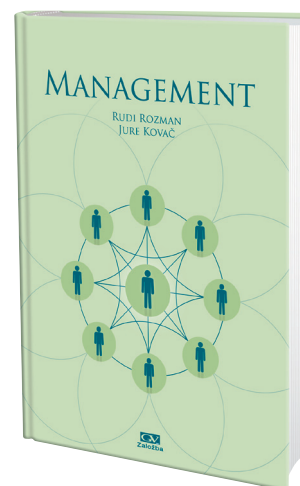
Poleg lizinga knjiga obravnava še davčne vidike pogodb (na splošno), nepremičnin, gospodarskih statusnih zadev, kadrovske zadev znotraj podjetja, poslovanja v tujini in transfernih cen ter insolvenčnih in izvršilnih zadev. Dodani sta še poglavji o postopku davčnega, predvsem inšpekcijskega nadzora ter o prekrškovnih in kazenskih posledicah, ki lahko nastanejo za podjetje in njegovega managerja, če ne ravna v skladu z davčnimi predpisi.

Management

dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač

GV Založba, d. o. o.

spletna stran: <http://www.gvzalozba.si/si/knjigarna/poslovne-knjige/poslovna-literatura/management/>



Knjiga sledi procesu dela managerjev in posebno pozornost namenja problemom managementa v naših podjetjih in organizacijah. Avtorja obravnavata management kot stalen in neprekinjen proces zagotavljanja smotrnega delovanja ljudi, da bi skupaj dosegli uspešnost podjetja. Izhajata iz obstoječega družbenega sistema, vendar vključujeta mnoge spremembe, ki se kažejo zlasti v upoštevanju družbene odgovornosti, upravljanja deležnikov ipd. Delo temelji na sodobnih teorijah managementa in organizacije in je praktično usmerjeno. V knjigi je vrsta izvirnih idej in rešitev.

- V uvodnem poglavju avtorja širita razumevanje managementa v smeri usklajevanja, odločanja in managerskih funkcij. Opozarjata na razmerje med upravljanjem in managementom ter obravnavata uspešnost poslovanja, tako z vidika dobička kot z vidika etične in družbene odgovornosti. Prvi del zaokrožuje razvoj preučevanja managementa.
- Drugi del obravnava značilnosti strateškega in letnega planiranja tako v manjših kot velikih podjetjih.
- V tretjem poglavju so obravnavane organizacijske strukture, procesi in kultura. Avtorja opredelita organizacijo in prikažeta strukturo, ki določa mesto vsakega posameznika v organizacijski zgradbi. Obravnavata preurejanje procesov in značilnosti, vrste in spreminjanje organizacijske kulture. Posebna pozornost velja tudi razvoju organizacije in organizacijskemu učenju.
- Sledi poglavje o ravnanju z zmožnostmi zaposlenih ter poglavje o vodenju, ki sproži delovanje ljudi. Vodenje je obravnavano v širšem smislu, kot lastnosti in način vodenja, motiviranje in komuniciranje. Dodan je še del o konfliktih.
- Vodenju sledi izvedba, ki zahteva neprestano spremljanje in kontrolo. Kontrola organizacije pomeni preverjanje, kako zaposleni izpolnjujejo svoje naloge, kontrola poslovanja pa zajema ugotavljanje dejanskega poslovanja in njegove uspešnosti ter ustrezno ukrepanje.

Naslov:	Management
Urednik:	dr. Rudi Rozman, dr. Jure Kovač
Založba:	GV Založba, Zbirka Manager
Leto izdaje:	2012
Oblika :	trda vezava
Naročilo:	GV Založba

Knjiga je namenjena predvsem managerjem slovenskih podjetij in drugih organizacij, strokovnjakom, ki podpirajo managerje pri njihovem delu, svetovalcem in raziskovalcem managementa, predavateljem managementa in študentom.

Povzetki - Abstracts

The Extended Lipovec's Definition of Social Unit's Organization and Management

Miran Mihelič

Any profound deliberation about certain construct should be exposed as to its distinction to other similar constructs as well as with a clear definition, what should be understood under given expression to the construct in debate. Therefore, the author made an effort to unquestionably isolate the expression *management* from other expressions, used by non-professionals for its "synonyms", and, then to direct the attention of the reader to the essential content of this construct: the arrangement of relationships among people within social units, so serving the achievement of determined business goals. The discussion of relationships' arrangement is then markedly linked to the results of organizational content of management as they are found in the extended Lipovec's definition of social unit's organization.

Key words: organizational functions, organization, social unit, management, types of management.

Development of Interorganizational Linkages

Viktor Vračar

Inter-organizational alliances have become a powerful alternative to purchases and acquisitions of enterprises, especially in times of economic crisis, thereby increasingly a key element of competitiveness and innovation strategies. The literature indicates a number of advantages for companies that are involved in inter-organizational alliances, as

reflected in higher returns on assets, higher return on investments and higher effectiveness.

The real motive of most inter-organizational alliances is to achieve above-average position of value creation, which they cannot achieve on independently by their own. The purpose of the inter-organizational linkages can be the supply of necessary materials and/or products (purchasing or supply alliances), access to technology and expertise to develop products or markets (innovation alliances) or access to specific technologies and knowledge that is not tied to a specific market transaction (learning alliances).

Common phenomena also among Slovenian companies are asymmetric alliances, which are attractive because of the potential exploitation of synergetic complementary partners. Nevertheless, there have been recognised a high proportion of failed alliances, so it makes sense to further study their characteristics.

Key words: inter-organizational alliances, types of inter-organizational alliances, asymmetrical alliances, characteristics of inter-organizational alliances

Management Dimension in Slovenian Sports Clubs

Dejan Plastovski

Sport and management in sports clubs is getting professionalized. Modern trends in sport dictate the need for competent sports managers, but the dimension of management in sport and sports clubs is still not researched enough. We also note that principles and experiences of general management or business world, unlike in schools, where many of them were carried into effect, are in sport still relatively poorly present. With research we tried to find out what kind of sport management is in Slovenia, while deriving from characteristics and legalities of general

management. The research results should give to managers in sport insight into the way they operate from terms of the role they perform. Better knowing of characteristics and legalities, both general management and management in sport, proved to be the future direction according to findings of

research, as most of participants of research saw in that the biggest reserve for further development and progress of sports clubs.

Keywords: management, management dimension, leadership, management of sports clubs

Izzivi managementu

Management Challenges

Spletna revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik IV, številka 2, oktober 2012

ISSN 1855-5756

Glavni urednik

Prof. dr. Jure Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Uredniški odbor

Prof. dr. Rudi Rozman
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Prof. dr. Miran Mihelčič
Univerza v Ljubljani,
Fakulteta za računalništvo in informatiko

Dr. Milan Jelovčan
Inpos, d.o.o., Celje

Dr. Milena Kramar Zupan
Zdravstven dom Novo mesto

Dr. Milena Sedovnik
Ach, d.d., Ljubljana

Prof. dr. Sergeja Slapničar
Univerza v Ljubljani,
Ekonomski fakulteta

Izdajatelj:

**Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana**

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Lektorica: Sonja Vesel Košmrlj

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Pika Škraba

**Spletna stran revije:
<http://www.sam-d.si/IzziviManagementa.aspx?cid=55>**