

2345678 Management

LETO 5 · ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2010

Sales Force Turnover: An Exploratory Study
of Indian Insurance Sector

Suman Pathak and Vibhuti Tripathi

Vpliv organizacijske kulture in upravljanja
z znanjem na uspešnost razvoja novih
finančnih storitev

Mojca Nekrep

Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov
za nastanek podjetniške krize

Drago Dubrovski

Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje
cen zdravil

Romana Kajdiž in Štefan Bojnec

Študija paradig raziskovanja v magistrskih
nalogah s področja družboslovja

Anita Trnavčević

10. mednarodna znanstvena konferenca
MIC 2009 v tunizijskem mestu Sousse

*Suzana Sedmak, Janez Šušteršič
in Bojan Nastav*

Hrabri novi svet: konferenca
Izzivi jezika stroke v 21. stoletju

Igor Rižnar

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v EconPapers in DOAJ; izhaja s finančno pomočjo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet, Madžarska*

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Ladislav Kabat, *Fakulta ekonómie a podnikania, Slovaška*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Rajesh K. Pillania, *Management Development Institute, Strategic Management Group, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede*

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5, 6100 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

Oblikovanje: Alen Ježovnik

Tisk: Degraf, Koper.

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovensčini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka mora biti razumljiv in jedrnat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

Jezikovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 5

ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2010

ČLANKI *Articles*

- 3 Sales Force Turnover: An Exploratory Study of Indian Insurance Sector
Suman Pathak and Vibhuti Tripathi
- 21 Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev
Mojca Nekrep
- 37 Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize
Drago Dubrovski
- 53 Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje cen zdravil
Romana Kajdiž in Štefan Bojnec
- 69 Študija paradig raziskovanja v magistrskih nalogah s področja družboslovja
Anita Trnavčević

POROČILA *Reports*

- 85 10. mednarodna znanstvena konferenca MIC 2009 v tunizijskem mestu Sousse
Suzana Sedmak, Janez Šušteršič in Bojan Nastav
- 89 Hrabri novi svet: konferenca Izzivi jezika stroke v 21. stoletju
Igor Rižnar

- 93 POVZETKI *Abstracts*

Sales Force Turnover: An Exploratory Study of the Indian Insurance Sector

SUMAN PATHAK

IILM Academy of Higher Learning, India

VIBHUTI TRIPATHI

Motilal Nehru National Institute of Technology, India

The insurance sector in India is rising rapidly to bring in growth and employment opportunities. Insurance companies are basically human intensive, and human resources act as an undoubted differentiator. Quality manpower and its retention would act as a litmus test. Turnover of sales force has been high because of low entry and exit barriers. The paper addresses issues of recruitment, retention and turnover of sales force in insurance companies. An attempt is made to integrate them to Maslow's Need Hierarchy. A survey was conducted among 350 employees who worked in or had left insurance companies to analyze factors that influenced their decisions and job satisfaction. The data were treated with factor analysis. Factors such as Safety & Security, Social & Esteem and Personal Work Style emerged as the influencers to join insurance companies. Primary Needs and Social & Self Esteem Needs were the factors associated with job satisfaction; Stress, Career Advancement and Work Environment emerged as factors for leaving the companies.

Key words: insurance sector in India, employee turnover, motivation, employee retention

Introduction

Intense competition and globalization of businesses has put mounting pressure on organizations to deliver more and better than before. Organizations need to develop and deploy human resources that can articulate the vision of the organization and make teams with the synergy to perform at much higher levels. Human resource builds and drives the knowledge assets of an organization, the value of which has been established to be many times more than the tangibles. In the present scenario it is becoming important for organizations to focus on finding, developing, and retaining talented employees. This paper aims to enhance understanding of the phenomenon of high employee turnover in the insurance industry and factors that

lead to job satisfaction of employees. Researchers have also made an attempt to integrate Maslow's Needs Hierarchy to the underlying influencers for the sales force of insurance companies to join or leave the organization. The findings may be helpful for the companies to improve retention levels.

Indian Insurance Sector at a Glance

The insurance sector in India is one of the booming sectors of the economy and is growing at the rate of 15–20% per annum. Together with banking services, it contributes to about 7% of the country's GDP. The sector has completed a full circle in India from being an open competitive market to nationalization, and back to a liberalized market again. The government of India liberalized the insurance sector in March 2000, lifting all entry restrictions for private players and allowing foreign players to enter the market with some limits on direct foreign ownership. Under the current guidelines, there is a 26% equity cap for foreign partners in an insurance company. There is a proposal to increase this limit to 49%. With several reforms and policy regulations, the Indian Insurance Sector has witnessed tremendous growth in the recent past. According to a report by the Associated Chambers of Commerce and Industry of India (Assocham), a growth of over 200% is likely to be seen in Indian insurance business by 2009–10, in which private insurance business would grow at 140% in view of aggressive marketing techniques.

Insurance companies in India are growing vertically and horizontally bringing growth and new employment opportunities. It is an intensively people-oriented business and human resources will be the undoubted differentiator. The quality of manpower attracted and retained by insurers and how their abilities and ambitions are harnessed would be the litmus test for the industry.

Traditionally insurance business is managed by a large number of insurance agents who work on a commission basis. The turnover of insurance agents has usually been high in this business. The insurance sector faces high rates of employee turnover. The highest employee turnover is at the financial advisors (agent) level, where the entry barriers are low but targets and work pressures are very high.

Views of Recruiters in Indian Insurance Companies

The attrition rate is about 35% in the first year of recruitment. This goes down to about 18% by the fourth year. Most of those who drop

out are non-performers, as told by the Executive Director of the Kotak Mahindra Mutual Life Insurance Company, he attributes it to the high expectations on the part of the agents. Most people think that they can make a lot of money in a short span of time. It is a high-pressure job. Sustenance requires constant networking and acquiring new relationships which requires a lot of discipline. MD Kotak Life Insurance opines that it's a sunrise industry, a lot of people just want to join the race, but can not retain the enthusiasm till the end of a year. The attrition rate in the industry is pitched between 14% and 38% at this rate, it will soon rival the 50 per cent churn rate of the ITES-BPO sector. Country Manager, Tata AIG, argues that the industry today is more at an attraction stage, insurers are also attracting a lot of talent from banking, Fast Moving Consumer Goods, BPO-ITES industries. Head (HR and Admin, HDFC Standard Life Insurance) stated that attrition rates are at 14% in the industry. Companies have to go beyond building a brand to offer the agents careers and let them grow with the market. While retaining employees may be a problem, attracting fresh talent is still relatively easy. The slowdown in the Fast Moving Consumer Goods and Consumer Durables sector and people trained by direct marketing companies like Amway and Oriflamme, too find a way into selling insurance. Head (HR ICICI Prudential Life Insurance) opines that companies cannot hold on to people, especially among frontline sales force, and this will rise as the market matures, since people are actually experiencing large amount of money coming in. Managing director and CEO (Prudential Life Insurance), the HR challenge is being addressed by offering employees learning and growth opportunities. The company offers opportunities for cross-functional learning, skills and talent development, thereby expanding one's job profile. Further, employees also develop a sense of belongingness with the company.

Recruiters explain that high employee turnover rates significantly increase the investments that are made in the employees. The problem of losing funds in employee acquisition is prominent. Companies invest significant amounts of money and time in training in the initial phase; but these investments do not always get converted into actual profits. In the case of the insurance industry, each agent level recruitment costs a company nearly Rs. 5000, other associated costs of training and administrative service are also involved. Each agent works in a non-productive or partly productive mode in the organization for nearly the first 2-3 months. An employee leaving the organization within the first 6 months is a bad investment for the company. While most insurers were not willing to share the number

of staff members they lost to competitors and other sectors in recent times, industry sources indicate that newer companies like Reliance, Bharti Axa, IDBI Fortis, Pantaloons-Generali and others have been active in fresh recruitment of officials from established companies like ICICI Prudential Life, Birla SunLife, HDFC Standard Life.

Literature Review

Researchers have done a literature review on the issues related to the reasons for and consequences of employee loss and how management may deal with turnover in various industries, in order to have a fair understanding of the strategies that could be adopted by insurance companies.

REASONS FOR AND CONSEQUENCES OF EMPLOYEE TURNOVER

The term 'turnover' refers to employee movements that create vacancies within an organisational unit (Beach, Brereton, and Cliff 2003, 62). These vacancies may be the result of resignations, transfers, retirements, dismissals, or the completion of fixed term contracts.

Hale (1998) stated that employers cited recruitment costs of 50% to 60% of an employee's first year's salary and up to 100% for certain specialized, high-skill positions. Bowen and Shuster (1986) stated that while all constituting elements of an organization are important for its success, it is its enhanced ability to attract and retain the best quality talent that separates it from the others.

Abbasi and Hollman (2000) sought to determine the impact of employee turnover on an organization and found that excessive employee turnover often engenders far reaching consequences and at the extreme may jeopardize efforts to attain the organizational objectives. Elangovan (2001) has argued that there is a reciprocal link between organizational commitment and turnover intention, i.e. lower commitment increases turnover intention, which lowers commitment further.

Abdul Rahman, Raza Naqvi, and Ismail Ramay (2008) revealed that job satisfaction and organizational commitment had a negative effect on turnover intentions, whereas perceived alternative job opportunities had a significant positive correlation with turnover intentions and is the major factor associated with turnover intention among IT Professionals in Pakistan. Van Dick et al. (2004) have also identified job satisfaction as a predictor of turnover intention, however, they argue that it is a mediating variable between organizational identification and turnover intention. According to their

study, organizational identification feeds into job satisfaction which, in turn, predicts turnover intention. Zheng and Lamond (2009) found out that training, size, length of operation and the nature of the industry are significantly related to turnover.

Determining what constitutes 'high turnover' is a complex issue, because there is no simple linear relationship between turnover rates and the social and/or economic performance of companies. Issues ranging from poor job fit, lack of recognition or support from senior management, uncertainty about the organization's future and poor management communication are some of the reasons why people start looking for other opportunities. Reasons that can be attributed to high employee turnover in the insurance sector are:

- Being an insurance agent in India is seen as a societal stigma as there is uncertainty of job and income attached to it. People join insurance companies as a part time job or a gap filler occupation and not as a long – term career. Very few competent people want to become agents owing to low social status attached to it.
- It is a high pressure job. It is expected from an agent to understand the customer's needs and sell the products accordingly. This process involves a high level of persuasion and a sustained effort for a long period of time. A lot of people succumb to such pressures.
- The expectation achievement gap adds to the turnover. Many people are lured to the profession with a high earning potential. However, to earn a decent income, agents require a lot of patience, perseverance, and persuasion in the field. During early phase, the earnings of the agents are low despite hard work. This expectation achievement gap leads many of them to break down in the initial period of joining the profession.
- Scarce skilled or experienced human resource in insurance market leads to wide – scale poaching and head – hunting amongst the competitors. The industry has yet to witness mature HR processes, like work force planning, training, motivation and retention. The lack of preplanned recruitment leads the firms to indulge in poaching human resources working in other insurance firms.
- With insurers having a high percentage of the workforce from multiple sectors (non-domain), the chances of losing employees to other fields, like Fast Moving Consumer Goods companies or other financial outfits, are high.

Employee Turnover is perhaps paid the least attention among var-

ious employees issues. It is shrugged off as inevitable. Few companies take a proactive approach towards reducing employee turnover. It always includes substantial costs of replacing the key employee who fall into the category of high performers. Replacing includes the costs of recruitment advertisement, referral bonuses, selection testing, training costs, etc. Moreover, turnover results in loss of time and efforts, low productivity, loss of morale, loss of knowledge and so on.

DEALING WITH EMPLOYEE TURNOVER

Organizations that keep the front line staff motivated and equip them with the right tools are most likely to enjoy long term superior performance (Rogers and Peccoud 2005). The challenge of creating a dynamic, enthusiastic, motivated front line environment is an opportunity in disguise for organizations. Organizations need employees who are committed, flexible, and ready to participate in decision making. Retaining such employees in the organizations is becoming imperative in today's competitive environment. Behavioral research studies show that all human activities including jobs are directed towards satisfying certain needs. Patterns of individual behavior and motivation differ, because individuals seek to fulfill different sets of needs in different ways as adopted from their environmental and social back-grounds. Maslow (1943) propounded the Hierarchy of Needs theory originally applied as a general theory of psychological motivation. However, the usefulness of its theoretical model was adopted by organizational theorist McGregor in 1960, who applied Maslow's theory in the work place. Later on, the Hierarchy of Needs theory has been adopted and incorporated into applications in many areas in business (Shoura and Singh 1998). In the management field, it is an effective approach towards understanding motivation.

Motivation is connected to several levels of the 'needs hierarchy' of human beings. Appreciation, love, respect and fulfilling work are several motivators other than monetary benefits that an individual looks for. An attempt is made in the paper to align Maslow's Hierarchy of needs to the findings of the survey to offer a better understanding of employee turnover.

Maslow suggests that each individual aspires for a higher level unfulfilled need once they have gratified the lower order need. An individual's level of aspirations rise when needs on lower levels are satisfied. The lower four layers of the pyramid are called 'deficiency needs' or D-needs, physiological, safety and security, love and belongingness and esteem. With the exception of the lowest layer of

physiological needs, if these 'deficiency needs' are not met, the body gives no physical indication but the individual feels anxious and tensed. Various levels of Maslow's Hierarchy of Needs are analyzed in the perspective of insurance agents:

- *Physiological Needs.* These include the most basic needs that are vital to survival, including the need for water, air, food, and sleep. These needs are the most basic and instinctive needs in the hierarchy. All other needs become secondary until these physiological needs are met. In the perspective of insurance agents these needs are addressed by the compensation plan. Insurance companies primarily work on incentive based compensation plans, which leads to income uncertainties. An employee looks forward to a sufficient compensation structure which would take care of all of his/her basic physiological needs. A robust, safe and easy to understand compensation plan may retain employees who are striving to materialize their physiological needs. It is necessary for the companies to update the compensation plan with time, so that it fulfills the physiological needs of the individual and his/her family at different stages of their lives.
- *Safety Needs.* Such needs are important for survival, but they are not as demanding as the physiological needs. Desire for steady employment, health insurance, safe neighborhoods, and shelter from the environment could be a few. There are two aspects of the security which would concern a person in the insurance business. One is the personal physical security while on field; and the psychological fear of job security with high targets is the second.
- *Social Needs.* Maslow states that people seek to overcome feelings of loneliness and alienation. This involves both giving and receiving love, affection and the sense of belongingness. This need of an individual gets highly affected in insurance companies predominantly. Individuals do not gain a high status in society, which is attributed to the social stigma of being an insurance agent, and big target pressure causes separation from one's family, friends and relatives. Employees have been found complaining about not being able to spend ample time with their family and friends. The insurance companies may compensate for this by creating a fun-filled work environment and developing a conducive work environment. Team building initiatives can be taken by managers to inculcate the sense of belongingness.
- *Needs for Esteem.* A normal human desires to be accepted and

valued by others. People engage themselves to gaining recognition, attaining a sense of contribution, feeling accepted and self-valued, be it in a profession or hobby. Imbalances at this level can result in low self-esteem or an inferiority complex. Those working as employees in an insurance company are viewed as people of comparatively less ability. The attitude is developed due to mass recruitment undertaken by insurance firms, where not much focus is placed on selecting suitable candidates. This diminution in esteem leads to leaving the industry on getting a better opportunity. Many companies are focusing on creating a positive image of the industry by using the media, though much is yet to be done. Measures like change in job title and nature of the job could be positive steps in this direction. As the industry matures, the positioning needs a change from being a mere money maker option to an industry which provides learning and high growth opportunities.

- *Need for Self-Actualization.* Maslow describes self-actualization as a person's need to be and do what he/she was born to do. These needs make themselves felt in signs of restlessness. A person feels on edge, tensed, or lacking something. Insurance companies are providing a career growth path and higher education opportunity for employees as a measure of retaining them. These steps are strides towards fulfilling the discontented Self Actualization needs of the employees.

Lyon, Ivancevish and Donnelly (1970) suggested that it is a difficult task in an organization to motivate employees in a way that produces mutual benefits for both the employees and the organization. An effective motivational model can lead to an employee's job satisfaction and achievement of organizational goals. According to Maslow (1971), employees are not likely to seek higher-level gratifications till their lower level needs are relatively met. Maslow's hierarchy of needs theory helps managers make workplaces more responsive to employees' specific needs.

Objectives of the Survey

Employee turnover is a larger problem currently faced by insurance companies, as a major part of their revenue is lost. Analyzing the causes of employee turnover is imperative for insurance companies. An exploratory survey is designed, keeping in mind following objectives:

- Identifying factors which influence the decision to join the Insurance Industry.
- Analyzing factors which play a major role in job satisfaction.
- Identifying factors which influence the decision to change or leave.

Methodology

The survey was conducted during January-March 2009. The target population tapped was the people currently working in the insurance industry and those who have left the industry. Responses were collected from 350 randomly selected respondents in the city of Lucknow, the capital of largest state of Uttar Pradesh in India. Based on motivational theories and judgment of the researchers', 23 variables were identified which could influence the individuals to join or quit the insurance company, and variables that lead to job satisfaction. The respondents were asked to rank their responses on a five point Likert Scale ranging from Highly Important (5) to Not at all Important (1).

REASONS FOR JOINING AN INSURANCE COMPANY

- A1 *Growth Opportunity*
- A2 *Flexibility of Time*
- A3 *Challenging Job*
- A4 *Reputation of the Company*
- A5 *Work Environment of the Company*
- A6 *Attractive Salary/Incentive Plans*
- A7 *Job Security*
- A8 *Peer/Friends' Advice*
- A9 *Unemployment*
- A10 *Earn an Extra Amount*

VARIABLES THAT LEAD TO JOB SATISFACTION

- B1 *Job Security*
- B2 *Work Environment*
- B3 *Accomplishments*
- B4 *Balance in Work and Family Life*
- B5 *Monetary Benefits*
- B6 *Career Growth*

REASONS FOR LEAVING AN INSURANCE COMPANY

- c1 *Better Job Opportunity*
- c2 *Better Salary*
- c3 *Target Pressures*
- c4 *No Time for the Family*
- c5 *Job Insecurity*
- c6 *Relocation*
- c7 *Bad Work Culture*

The required data were gathered through a pretested questionnaire. The data were analyzed with Factor Analysis using Principal Component.

Data Presentation and Findings

The survey reveals that 60% of the employees left the insurance sector in less than 1 year; 22% employees remained in the same sector for 1–3 years; 8% of employees worked in this sector for at least 4–6 years; 5% of employees remained in the same sector for 10 years, and 5% had been in the insurance industry for more than 10 years.

REASONS FOR JOINING AN INSURANCE COMPANY

Ten variables were identified as possible reasons for joining an insurance company. These were analysed for their importance. The analysis reveals that the respondents considered all 10 variables important. The weighted mean value and scale of importance is given in table 1.

Hence, to identify the reasons for joining an insurance company, Factor Analysis was done using Principal Component Analysis.

TABLE 1 Reasons for joining an insurance company

No.	Variables	wmv	Std. dev.	Scale importance
1	Growth Opportunity	4.37	0.78	Important
2	Flexibility of Time	4.21	0.73	Important
3	Challenging Job	3.62	0.95	Important
4	Reputation of the Company	4.15	0.93	Important
5	Work Environment of the Company	3.99	0.90	Important
6	Attractive Salary/Incentive Plans	4.10	0.86	Important
7	Job Security	3.85	1.02	Important
8	Peer/Friends Advise	3.60	0.97	Important
9	Unemployment	3.91	1.02	Important
10	Earn Extra Amount	3.66	1.02	Important

TABLE 2 Results of principal component analysis

Bartlett's test of sphericity, approx.; chi-square = 311.425, <i>df</i> = 45; sig. = 0.000				Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = 0.648		
Extraction sums of squared loadings				Rotation sums of squared loadings		
Fac.	Eigen val.	% var.	Cum. %	Eigen val.	% var.	Cum. %
1	2.327	23.268	23.268	2.006	20.059	20.059
2	1.265	12.653	35.921	1.481	14.809	34.868
3	1.086	10.861	46.782	1.191	11.941	46.782
Factor matrix				Rotated factor matrix		
Var.	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 1	Factor 2	Factor 3
A1	0.316	0.429	-0.392	$6.193e^{-2}$	0.641	-0.153
A2	0.234	0.194	0.840	$2.400e^{-2}$	$-5.785e^{-2}$	0.891
A3	0.416	0.272	$-2.558e^{-2}$	0.202	0.423	0.166
A4	0.354	0.700	-0.245	$-6.480e^{-2}$	0.816	$6.913e^{-2}$
A5	0.542	0.250	0.229	0.299	0.369	0.428
A6	0.468	-0.389	$-1.907e^{-2}$	0.604	$-7.630e^{-2}$	$-1.173e^{-2}$
A7	0.551	-0.199	$9.141e^{-2}$	0.562	$7.093e^{-2}$	0.177
A8	0.589	-0.102	$4.759e^{-2}$	0.544	0.182	0.174
A9	0.540	-0.446	-0.320	0.719	$2.876e^{-2}$	-0.275
A10	0.646	-0.131	$7.126e^{-2}$	0.611	0.202	0.144

Bartlett's test of sphericity and Kaiser-Meyer Olkin (κ_{MO}) measures of sampling adequacy were used to examine the appropriateness of factor analysis. The approximate chi-square statistic is 311.425 with 45 degrees of freedom, which is significant at 0.05 level. The κ_{MO} statistic (0.684) is also large (>0.05). Considering the facts, factor analysis is considered as an appropriate technique for further analysis of the data.

Results of Principal Component Analysis for reasons to join an insurance company are tabulated in table 2.

Retaining only the variables with eigen values greater than one (Kaiser's criterion), we can infer that 23.268% of variance is explained by factor 1; 12.653% of variance is explained by factor 2 and 10.861% of variance is explained by factor 3. All three factors together contribute to 46.782% of variance.

On the basis of Varimax Rotation with Kaiser Normalisation, 3 factors have emerged. Each factor is constituted of factors that have factor loadings greater than 0.5. The researcher conceptualized the identified factors as: Factor 1 – Safety & Security; Factor 2 – Esteem; Factor 3 – Personal work style. The identified factors with the associated variable and factor loadings are given in table 3.

TABLE 3 Identification of factors for reasons for joining an insurance company

Factor name	Variables		Factor loadings
Safety and Security	A 6	Salary	0.604
	A 7	Job Security	0.562
	A 8	Peer Advise	0.544
	A 9	Unemployment	0.719
	A 10	Earn Extra as an Agent	0.611
Social & Esteem	A 1	Growth Opportunities	0.641
	A 4	Company Reputation	0.816
Personal Work Style	A 2	Flexibility of Time	0.891

TABLE 4 Importance of variables in job satisfaction

No.	Variables	wmv	Std. dev.	Scale importance
B1	Job Security	4.29	0.79	Important
B2	Work Environment	3.75	0.88	Important
B3	Accomplishments	3.99	0.86	Important
B4	Balance in Work and Family Life	4.06	0.89	Important
B5	Monitory Benefits	3.96	1.04	Important
B6	Career Growth	4.37	0.83	Important

TABLE 5 Results of principal component analysis

Bartlett's test of sphericity, approx.; chi-square = 328.627, <i>df</i> = 15; sig. = 0.000				Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = 0.702		
Extraction sums of squared loadings				Rotation sums of squared loadings		
Fac.	Eigen val.	% var.	Cum. %	Eigen val.	% var.	Cum. %
1	2.376	39.605	39.605	1.776	29.593	29.593
2	1.009	16.824	56.428	1.610	26.835	56.428
Factor matrix				Rotated factor matrix		
Var.	Factor 1	Factor 2		Factor 1	Factor 2	
B1	0.550	0.242		0.251	0.546	
B2	0.546	0.481		$8.975e^{-2}$	0.722	
B3	0.606	0.519		0.110	0.790	
B4	0.708	-0.417		0.806	0.157	
B5	0.698	-0.520		0.867	$7.388e^{-2}$	
B6	0.648	$-8.068e^{-2}$		0.538	0.369	

FACTORS THAT LEAD TO JOB SATISFACTION

The six Job Satisfaction related variables were analyzed for their importance. The analysis reveals that the respondents consider all six variables as important for job satisfaction. The weighted mean value

TABLE 6 Identification of factors for reasons of job satisfaction

Factor name	Variables	Factor loadings
Primary Needs	B4 Bal. in Work and Family life	0.806
	B5 Monitory Benefits	0.867
	B6 Career Growth	0.538
Social and Self Esteem Needs	B1 Job Security	0.546
	B2 Work Environment	0.722
	B3 Accomplishments	0.790

TABLE 7 Importance of the reasons for leaving an insurance company

No.	Variables	WMV	Std. dev.	Scale importance
c1	Better Job Opportunity	4.16	0.81	Important
c2	Better Salary	4.04	0.89	Important
c3	Target Pressures	4.03	0.92	Important
c4	No Time for the Family	3.96	0.94	Important
c5	Job Insecurity	3.35	1.11	Somewhat imp.
c6	Relocation	4.12	0.87	Important
c7	Bad Work Env. of Present Company	3.54	1.22	Important

and scale importance is given in table 4. Hence, to identify factors that lead to job satisfaction, Factor Analysis was done using Principal Component Analysis. Results of principal component analysis for reasons for job satisfaction are tabulated in table 5.

Retaining only the variables with eigen values greater than one (Kaiser's criterion), we can infer that 39.605% of variance is explained by factor 1; and 56.428% of variance is explained by factor 2. Both the factors together contribute to 56.428% of variance.

On the basis of Varimax Rotation with Kaiser Normalisation, two factors have emerged. Each factor is constituted of factors that have factor loadings greater than 0.5. The researchers conceptualized the identified factors as: Factor 1 – Primary needs; Factor 2 – Social and Self Esteem needs. The identified factors with the associated variable and factor loadings are given in table 6.

REASONS FOR LEAVING AN INSURANCE COMPANY

The seven variables of reasons for leaving an insurance company were analyzed for their importance. The analysis reveals that the respondents consider 6 out of 7 variables as important and consider c5 (Job Insecurity) as somewhat important as the reason for leaving the insurance company. The weighted mean values of the variables and scale importance are given in table 7.

TABLE 8 Results of principal component analysis

Bartlett's test of sphericity, approx.; chi-square = 411.849; <i>df</i> = 21; sig. = 0.000				Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy = 0.680		
Extraction sums of squared loadings				Rotation sums of squared loadings		
Fac.	Eigen val.	% var.	Cum. %	Eigen val.	% var.	Cum. %
1	2.466	35.266	35.266	1.644	23.479	23.479
2	1.108	15.826	51.052	1.622	23.177	46.656
3	1.022	14.604	65.656	1.330	19.000	65.656
Factor matrix				Rotated factor matrix		
Var.	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 1	Factor 2	Factor 3
c1	0.631	-0.568	0.180	0.123	0.858	4.353e ⁻²
c2	0.689	-0.486	0.209	0.165	0.842	0.139
c3	0.568	0.191	-0.561	0.819	5.571e ⁻²	-2.173e ⁻²
c4	0.690	-4.572e ⁻²	-0.366	0.694	0.360	3.337e ⁻²
c5	0.695	0.470	-9.949e ⁻²	0.657	5.784e ⁻²	0.527
c6	0.337	0.422	0.315	0.119	-1.390e ⁻²	0.614
c7	0.444	0.334	0.623	-5.310e ⁻²	0.203	0.808

Hence, to identify factors that influence the respondents to leave an insurance organization, Factor Analysis was done using Principal Component Analysis. Results of principal component analysis for reasons to leave insurance companies are tabulated in table 8.

Retaining only the variables with eigen values greater than one (Kaiser's criterion), we can infer that 35.226% of variance is explained by factor 1; while 15.82% of variance is explained by factor 2; and 14.604% of variance is explained by factor 3, and all three together explain 65.656% of variance.

On the basis of Varimax Rotation with Kaiser Normalisation, 3 factors have emerged. Each factor is constituted of factors that have factor loadings greater than 0.5. The researcher conceptualized the identified factors as: Factor 1 – Stress, Factor 2 – Career Advancement, and Factor 3 – Environment. The identified factors with the associated variable and factor loadings are given in table 9.

Conclusion and Suggestions

An individual's motive for working may vary according to the nature and potency of the unsatisfied portion of his/her individual hierarchies of needs. It is evident that individuals do not join an insurance company only for Fair compensation and Employment, instead they also look for job security, ease of working in flexible timing, and career advancement. They look to satisfy multiple levels of needs simultaneously and aspire for a job which offers a good mix of primary,

TABLE 9 Identification of reasons for leaving insurance company

Factor name	Variables	Factor loadings
Stress	c3 Target Pressures	0.819
	c4 No Time for Family	0.694
	c5 Job Insecurity	0.657
Career Advancement	c1 Better Job Opportunity	0.858
	c2 Better Salary	0.842
Environment	c6 Relocation	0.614
	c7 Bad Work Culture	0.808

social and esteem needs. The survey reveals a similar mix which may lead to job satisfaction. Individuals leave an organization if they are not satisfied with the job, e. g. factors like stress, career advancement and environment which forced the respondents to leave the organization. Insurance companies may consider offering a distinct proposition to successfully attract and retain the sales force. Managers may design systematic strategies rather than taking a random approach of hit and trial. Researchers conceptualized certain strategies based on the findings of the survey. Different needs of the employees could be addressed from the suggestions mentioned below.

BREAK EVEN PERIOD (BEP)

According to the survey 60% of the sales force leaves the company in less than one year. The occurrence leads to incurring a huge cost in recruiting and training of the employees. Companies may focus on retention for a specified period of time (break even period) so as to recover the cost incurred on the employee. This could be formally included as a process while recruiting candidates. Once the break - even period is calculated, strict actions can be taken to ensure that employees do not leave the organization before completion of BEP. One such measure could be getting a bond signed by the employee.

Our survey reveals that there are two factors: Primary Needs and Social & Esteem Needs as the major influencers of job satisfaction. It is necessary for all levels of managers in sales function to understand that motivation can increase job satisfaction. Companies may focus on the work environment that enhances employee motivation for the job. This includes a conducive and fun filled work environment, suiting to the needs of the young employees. This is essential for compensating the affected social life owing to the nature of the job. A few measures that can be included are: Variable pay package based on performance; Working from home when required for a

short term; Sponsored vacations and Job rotation on a periodic basis.

The survey reveals that Stress, Career Advancement and Environment influence an individual's decision to leave insurance companies. It is suggested that the companies may define job roles for a clear understanding of an employee, including clear documentation of the process and the jobs performed. This would reduce the stress levels to a significant level.

Companies should focus on having education and ongoing learning for the workforce, sponsoring employees on post-graduate programs and treating applicants and employees in the same way as one treats customers. The exercise would help employees in developing their knowledge base and their chances to grow within the organization.

80-20 RULE

The firms concentrate on 20% of the employees who contribute to 80% of the productivity. Companies may identify such employees and their unsatisfied needs in order to formulate individual specific retention plans. Succession planning is needed for the critical positions in the organization for faster replacement. To reduce poaching of employees within the industry, bilateral agreements between companies should be signed. Basic norms are being put in place and the code of ethics is being stressed by the industry. A Common Database should be maintained by all players of the industry to ensure that they are not cannibalizing each others' resources.

References

- Abbasi, S., and K. Hollman. 2000. Turnover: The real bottom-line. *Public Personnel Management* 29 (3): 333-42.
- Abdul Rahman, S. M., M. Raza Naqvi, and M. Ismail Ramay. 2008. Measuring turnover intention: A study of IT professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers* 4 (3): 45-55.
- Beach, R., D. Brereton, and D. Cliff. 2003. *Workforce turnover in FIFO mining operations in Australia: An exploratory study*. Brisbane: Brisbane Centre for Social Responsibility in Mining.
- Bowen, H. R., and J. H. Schuster. 1986. *American professors: A national resource imperiled*. New York: Oxford University Press.
- Elangovan, A. R. 2001. Casual ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: A structural equation analysis. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (4): 159-65.
- Hale, J. 1998. Strategic rewards: Compensation and benefits management. *Management* 14 (3): 39-50.

- Lyon, H. L., J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly. 1970. A motivational profile of management scientists. *Operations Research* 19 (6): 1282–99.
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50:370–396.
- . 1971. *The farther reaches of human nature*. New York: Viking.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Roberts, T. B. 1982. Comment on Mathes's article. *Journal of Humanistic Psychology* 22 (4): 97–8.
- Rogers, P., and D. J. Peccoud. 2005. Leading from the front. [Http://www.bain.com/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=24349&menu_url=publications_results.asp](http://www.bain.com/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=24349&menu_url=publications_results.asp).
- Shoura, M. M., and A. Singh. 1998. Motivation parameters for engineering managers using Maslow's theory. *Journal of Management in Engineering* 15 (5): 44–55.
- Van Dick, R., O. Christ, J. Stellmacher, U. Wagner, O. Ahlswede, C. Grubba, M. Hauptmeier, C. Höhfeld, K. Moltzen, and P. A. Tissington. 2004. Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management* 15 (4): 351–60.
- Zheng, C., and D. Lamond. Forthcoming. Organizational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*.

Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem na uspešnost razvoja novih finančnih storitev

MOJCA NEKREP

Zavarovalnica Maribor, d. d., Slovenija

V prispevku raziskujemo, kako organizacijska kultura in upravljanje z znanjem vplivata na uspešnost razvoja novih finančnih storitev. Predstavljamo inovacijski model za razvoj uspešnih finančnih storitev, ki vključuje razvojni proces in dejavnike, ki vplivajo nanj oziroma ga podpirajo. Rezultati raziskave, izvedene na vzorcu finančnih institucij v Sloveniji, kažejo na pomembnost neposrednega in posrednega vpliva organizacijske kulture in znanja na uspešnost novih finančnih storitev.

Ključne besede: organizacijska kultura, upravljanje z znanjem, inovacijski model, razvoj novih finančnih storitev

Uvod

Razvoj novih finančnih storitev je v današnjem okolju pomembna dejavnost finančnih institucij, ki se želijo obdržati na finančnem trgu ali celo povečati svojo konkurenčno prednost. Inovativnost, ki pomeni sposobnost in zmožnost ustvarjanja nove vrednosti in koristi ter zadovoljstvo odjemalcev, je postala nujna sestavina poslovanja organizacij, ki želijo uspeti.

Uspeh brez inovativnih podvigov v obliki različnih tipov inovacij je v ekonomsko razvitih državah sveta danes lahko le še naključen. Inovativnost na področju finančnih storitev, ki se kaže kot razvoj novih storitev in njihova uvedba na trg, je ključna za uspešnost teh storitev in hkrati za uspešnost finančnih institucij.

Inovacijski proces v finančnih institucijah, katerega rezultat je lahko nova finančna storitev različne stopnje novosti, je odvisen od mnogih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo uspešnost izvedbe.

Dejavniki, ki vplivajo na razvojni proces novih finančnih storitev, lahko ob primerni razvitosti prispevajo k uspešnosti storitev ali pa jo ob neugodnem vplivu zavirajo. Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem sta dejavnika, ki lahko v veliki meri spodbujata inovacijsko dejavnost v finančnih institucijah in vplivata na uspešnost novih finančnih storitev.

Namen naše raziskave je bil sestaviti inovacijski model razvoja novih finančnih storitev z vključitvijo dejavnikov, ki so v predhodnih

raziskavah o uspešnosti novih poslovnih in finančnih storitev na razvitih finančnih trgih izkazali pomembno vlogo pri doseganju uspeha teh storitev. Zaradi vse večje pomembnosti dejavnikov organizacijska kultura in upravljanje z znanjem smo želeli ugotoviti soodvisnost obeh dejavnikov, procesa razvoja novih finančnih storitev, drugih pomembnih notranjih dejavnikov (trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev) in kazalnikov za merjenje uspešnosti novih finančnih storitev.

Teoretična izhodišča

Inovacijski model smo zgradili na osnovi preteklih raziskav o finančnih storitvah na tujih finančnih trgih. Proces razvoja novih finančnih storitev glede na različne stopnje inovativnosti storitev so raziskovali Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis (2003, 266–279). V raziskavi so podrobno razdelali razvojni proces novih finančnih storitev in ugotavljali, katere dejavnosti pri različnih stopnjah inovativnosti storitev vodijo k večjemu uspehu. Proces razvoja novih finančnih storitev je sestavljalo pet faz razvojnega procesa: navajanje in predstavitev idej o novih storitvah, poslovne analize in tržno načrtovanje, razvoj novih storitev, testiranje in uvajanje storitev na trg. Avtorji so primerjali uspešne in neuspešne nove storitve za šest tipov inovacij in pri tem ugotavljali, ali so posamezne razvojne dejavnosti v navedenih fazah povezane z uspehom različnih tipov inovacij finančnih storitev. Ugotovili so pomemben prispevek dveh razvojnih faz k uspešnosti novih storitev za skoraj vse tipe inovacij – poslovnih analiz vključno z oblikovanjem tržnih strategij in tržnim načrtovanjem ter uvajanja novih storitev na trg (Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis 2003, 270–272).

Vlogo organizacijske kulture za inovativnost v podjetjih sta proučevala Martins in Terblanche (2003, 64–74), pri čemer sta iskala odgovore na splošno vprašanje, katere značilnosti organizacijske kulture vplivajo na njeno spodbujanje in pospeševanje v podjetjih, in na specifična vprašanja, kot so, kaj je vloga organizacijske kulture v podjetjih, kako se lahko opišejo dimenzije organizacijske kulture, kaj razumemo pod ustvarjalnostjo in inovativnostjo v podjetjih, kakšen je odnos med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in organizacijsko kulturo, kako zgraditi kulturo, ki podpira ustvarjalnost in inovativnost.

Njena raziskava opredeljuje različne modele organizacijske kulture, ustvarjalnosti in inovativnosti v današnjih podjetjih. Avtorja sta ugotovila, da je organizacijska kultura odločilen dejavnik uspeha vsakega podjetja. Uspešna podjetja so namreč sposobna prevzemati

in vključevati inovacije v organizacijsko kulturo in upravljavski proces; organizacijska kultura je v središču inoviranja podjetja. Osnovni elementi organizacijske kulture, kot so vrednote, prepričanja in vedenje članov organizacije, vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost na podlagi procesa socializacije v podjetjih in učenja posameznikov ter ključnih vrednot in prepričanj, ki postanejo predpisane in uveljavljene oblike vedenja in delovanja, pri čemer se kažejo kot struktura, politika, običaji, managerska praksa in izvajanje postopkov (Martins in Terblanche 2003, 65–68).

Znanje in sposobnost učenja se vse bolj uveljavljata kot potencialni vir konkurenčnih prednosti podjetij. Sposobnost pridobivanja in uporabe znanja je odločilna za inovacijske dejavnosti in uspeh podjetij. Jantunen (2005, 336–349) je proučeval proces razvijanja novega znanja, ki zahteva pridobivanje uporabnih informacij, širjenje pridobljenega znanja in njegovo učinkovito uporabo v inovacijskih dejavnostih podjetij.

Glede na to, da se znanje in sposobnost učenja vse bolj uveljavljata kot potencialni vir konkurenčnih prednosti podjetij, je sposobnost pridobivanja in uporabe znanja odločilna za inovacijske dejavnosti in uspeh podjetij. Jantunen je s svojim prispevkom poudaril odnos med zmožnostmi, ki jih imajo podjetja v okviru procesa znanja, in uspešnostjo inoviranja. Za ohranjanje inovativnosti podjetij v dinamičnem okolju je pomembna njihova sposobnost obnavljanja temeljev znanja.

Dejavnike, ki vplivajo na razvoj novih finančnih storitev in na uspeh finančnih institucij, sta raziskovala tudi Easingwood in Storey (1995, 35–40) in ugotovila, da sta najpomembnejša dejavnika uspeha interni marketing in sinergija. Učinkovito prilagajanje med razvito novo storitvijo, organizacijsko strukturo in internim marketingom je ključno za uspeh.

O trženjski sinergiji pri razvoju novih finančnih storitev govorimo takrat, ko obstaja močna povezanost med potrebami za razvoj nove storitve in uspešnostjo prodaje, distribucijo, oglaševanjem, promocijo ter tržnimi izkušnjami in spretnostmi te storitve (Cooper in De Brentani 1991, 76). V raziskavi o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost poslovnih storitev, se je kot ključni dejavnik uspeha izkazala sinergija (De Brentani 1991, 52–56). Prav tako se je sinergija potrdila kot najpomembnejši dejavnik za uspešnost novih finančnih storitev (Cooper in De Brentani 1991, 80–90).

Kakovost finančnih storitev je vse pomembnejši element v njihovi ponudbi, saj pomeni temelj, na osnovi katerega odjemalci med seboj razlikujejo konkurenčne storitve. Za finančne institucije je bistveno,

da razumejo, kako potencialni odjemalci iščejo in izbirajo izvajalce posameznih finančnih storitev. Kakovost je zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na proces razvoja novih finančnih storitev. V okviru kakovosti se presojuje zlasti njena zanesljivost, enostavnost uporabe, odzivnost zaposlenih pri posredovanju storitve, zaupanje odjemalcev, usmerjenost zaposlenih k odjemalcem, pojavljanje otipljivih elementov, s katerimi je presojanje kakovosti storitve enostavnejše, in druge razsežnosti oziroma lastnosti, ki jo razlikujejo od konkurenčnih storitev.

Pomembnost kakovosti za uspešnost novih finančnih storitev se ne kaže le v samih storitvah, temveč tudi v kakovosti podjetja kot celote. Kakovost imidža finančne institucije, izvajanje storitev in prodajnih dejavnosti ustvarja pozitiven imidž za celotno podobo posamezne finančne storitve, kar se lahko označi kot skupna kakovost (Easingwood in Storey 1995, 43–45).

Zaradi pomembnosti navedenih dejavnikov smo se odločili za izdelavo modela, v katerega smo razen razvojnega procesa vključili tudi notranje dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost razvoja novih finančnih storitev, pri čemer smo izpostavili proučevanje vpliva organizacijske kulture in znanja na uspešnost razvoja novih finančnih storitev.

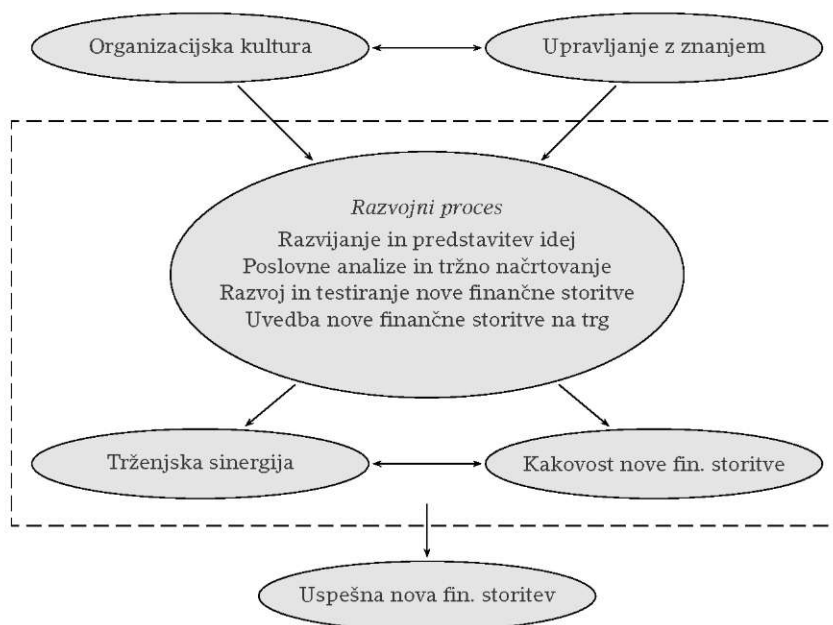
Model razvoja novih finančnih storitev

Model, ki vključuje proces razvoja novih finančnih storitev in notranje dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih storitev na slovenskem finančnem trgu, smo izdelali na osnovi proučene literature, v kateri je bil raziskan vpliv najpomembnejših dejavnikov na uspešnost novih poslovnih in finančnih storitev (Cooper in De Brentani 1991, 75–90; De Brentani 1991, 33–59; Easingwood in Storey 1995, 35–40; Gounaris, Papastathopoulou in Avlonitis 2003, 266–279), kakor tudi vloga dejavnikov, ki niso bili zajeti v tovrstne modele (Martins in Terblanche 2003, 64–74; Jantunen 2005, 336–349), vendar njihov prispevek k uspešnosti finančnih storitev vse bolj narašča.

Model prikazuje medsebojno povezanost procesa razvoja novih finančnih storitev s štirimi notranjimi dejavniki. Proces razvoja posamezne nove finančne storitve sestavljajo štiri faze, v katerih se izvajajo potrebne dejavnosti. Faze razvoja nove finančne storitve so dejavnosti razvijanja in predstavitev idej, izvajanja poslovnih analiz in tržnega načrtovanja, razvoja in testiranja ter uvedbe nove finančne storitve na trg.

Proces razvoja nove finančne storitve je osrednji del modela, ki je neposredno povezan s trženjsko sinergijo in kakovostjo finanč-

Vpliv organizacijske kulture in upravljanja z znanjem



SLIKA 1 Model procesa razvoja nove finančne storitve in notranjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost

nih storitev. Za oba dejavnika je značilna tudi medsebojna odvisnost.

Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem vplivata na razvojni proces, trženjsko sinergijo in kakovost storitev. Med organizacijsko kulturo in znanjem obstaja soodvisnost, saj organizacijska kultura vpliva na znanje v finančni instituciji in hkrati znanje vpliva na organizacijsko kulturo. Za oba dejavnika je značilno, da razen na uspešnost posamezne finančne storitve vplivata tudi na uspešnost vseh storitev in s tem tudi na uspešnost in inovativnost finančne institucije kot celote. Dejavnika sta temelj za razvoj uspešnih storitev, saj ob visoki razvitosti podpirata inovacijski proces.

Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem

Organizacijska kultura, ki podpira inovativnost, je predvsem odvisna od poslovne strategije, dejavnosti managementa, organizacijske strukture, tehnologije in znanja zaposlenih. Značilnosti organizacijske kulture, ki so pomembne za finančne institucije, so povzete iz literature, v kateri je poudarjen vidik ustvarjanja organizacijske kulture, ki pospešuje ustvarjalnost in inovativnost. Ti sta potrebni za uspešen razvoj novih finančnih storitev (De Brentani 1991, 42–43; Martins in Terblanche 2003, 70; Webster 1995, 21; Dobni 2008,

539–559). Razsežnosti, vključene v dejavnik organizacijske kulture v okviru našega modela, so strategija, organizacijska struktura, komuniciranje, medosebni odnosi, podporni mehanizmi in vedenje, ki podpira inovativnost.

Za dobro razvitost organizacijske kulture je pomembno, da zaposleni v finančni instituciji razumejo poslanstvo, vizijo in strateške cilje organizacije, kakor tudi možnost njihovega pretvarjanja v individualne in skupinske cilje. Ustrezna vizija in poslanstvo v finančni instituciji sta potrebna za razvoj novih finančnih storitev (Martins in Terblanche 2003, 69).

Kadar je organizacijska struktura oblikovana tako, da omogoča učinkovito komuniciranje in pretok informacij, pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost, saj dobre komunikacije med oddelki in sektorji finančni instituciji omogočajo uspešnejši razvoj novih storitev. Za izvajanje zahtevnejših projektov in nalog je smiselno oblikovati in vključiti strokovne time, ki imajo ustrezno znanje in izkušnje z različnih strokovnih področij. Razvijanje zahtevnejših finančnih storitev je smiselno podpreti s strokovnjaki, ki so usposobljeni za tovrstne naloge (Al-Alawi, Al-Marzooqi in Mohammed 2007, 25–30; De Brentani 1991, 42–43; Martins in Terblanche 2003, 72–73).

Obravnavanje zaposlenih kot pomemben del organizacije je pomembno zaradi občutka pripadnosti, ki jo ljudje ob tem pridobijo. Dobri medosebni odnosi med vodstvom finančne institucije in drugimi zaposlenimi prispevajo k učinkovitosti razvojnih dejavnosti in uspešnosti delovanja celotne finančne institucije. Odprto in transparentno komuniciranje med posamezniki, timi in oddelki, ki temelji na zaupanju, pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost (Al-Alawi, Al-Marzooqi in Mohammed 2007, 25–26; Martins in Terblanche 2003, 72–73; Webster 1995, 21).

Primerno nagrajevanje zaposlenih za ideje je podporni mehanizem, ki ga je v finančnih institucijah smiselno uporabljati. Kadar je ustvarjalnost nagrajena, lahko postane del splošnega vedenja v finančni instituciji. Napake ustvarjalnih in inovativnih prizadevanj posameznikov je v finančnih institucijah z visoko razvito organizacijsko kulturo treba tolerirati. Obravnavanje napak kot priložnost za učenje je smiselno, saj motivira zaposlene za nadaljnje delo. Kaznovanje napak zaradi zaviranja inovativnosti ni priporočljivo (Martins in Terblanche 2003, 71).

Za visoko razvito organizacijsko kulturo je značilno uspešno reševanje konfliktov. Razumevanje različnih načinov razmišljanja posameznikov in njihovo izpostavljanje konstruktivnemu soočanju ustvarja kulturo, ki v finančnih institucijah podpira ustvarjalnost

in inovativnost (Martins in Terblanche 2003, 72). Upravljanje z znanjem poudarja naraščajočo vlogo inovacij v finančnih institucijah, v katerih je znanje glavni vir konkurenčnih prednosti. Upravljanje z znanjem je bistveno za uspešno uvajanje novih finančnih storitev na trg. Konkurenčne prednosti mnogih uspešnih podjetij temeljijo na pridobivanju, prenašanju in povezovanju ter uporabi znanja (Aranda in Molina-Fernández 2002, 289–290).

Za uporabo v okolju nastalega znanja potrebujejo finančne institucije sposobnost internega analiziranja pridobljenega znanja in povezovanja informacij ter novih razumevanj z obstoječimi temelji znanja. Če želijo znanje izkoristiti, ga je treba vključiti v procese, ki se v finančnih institucijah izvajajo.

Pomembno je, da učenje v finančnih institucijah postane proces, v okviru katerega je pridobivanje novega znanja širše opredeljeno z obstoječim temeljem znanja, pri čemer naj poteka na individualni in organizacijski ravni. Akumulirano predhodno znanje povečuje sposobnost prilagajanja znanja, povezanega z obstoječim temeljem znanja. Finančna institucija, ki ima obsežen temelj znanja, je dobro pripravljena na razumevanje novega sistematičnega znanja in svoje primernosti glede tržnih zahtev (Jantunen 2005, 337–339).

OBLIKOVANJE HIPOTEZ IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

Inovacijski model za razvoj uspešnih finančnih storitev in proučena literatura sta bila osnova za postavitev hipotez, sestavo vprašalnika in izpeljano anketiranje. V tem prispevku smo se osredotočili na povezave dejavnikov organizacijska kultura in znanje z razvojnim procesom ter drugima dvema notranjima dejavnikoma trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev. Proučili smo vpliv organizacijske kulture in znanja na uspešnost novih finančnih storitev.

Raziskavo o uspešnosti novih finančnih storitev smo izpeljali na slovenskem finančnem trgu, ki se v svetovnem merilu uvršča med slabo razvite oziroma razvijajoče se finančne trge. Pri izvajanju raziskave so se pojavile omejitve zaradi majhnosti trga, saj na njem deluje precej manjše število finančnih institucij kot na razvitih finančnih trgih.

Teoretična osnova navedenih hipotez izvira iz ugotovitev raziskav, ki so bile izvedene na razvitih finančnih trgih. Za finančne institucije na slovenskem finančnem trgu smo s hipotezami testirali pomembnost povezav organizacijske kulture in znanja s procesom razvoja novih finančnih storitev, z dejavnikoma trženjska sinergija in kakovost novih finančnih storitev ter s kazalniki za merjenje finančne in tržne uspešnosti. Za merjenje finančne uspešnosti novih finančnih

nih storitev smo izbrali dobiček iz njihove prodaje, za merjenje tržne uspešnosti pa doseženi tržni delež, doseženo raven zadovoljstva odjemalcev, doseženo raven zadovoljstva zaposlenih z novo finančno storitvijo in ustvarjanje novih priložnosti za nadaljnji razvoj podobnih finančnih storitev.

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

- H1 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in procesom razvoja novih finančnih storitev. Soodvisnost je najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja novih finančnih storitev.*
- H2 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med znanjem in procesom razvoja novih finančnih storitev. Soodvisnost je najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja novih finančnih storitev.*
- H3 *Značilna je tudi pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem v finančni instituciji.*
- H4 *Značilna je soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter med organizacijsko kulturo in kakovostjo novih finančnih storitev.*
- H5 *Značilna je soodvisnost med znanjem in trženjsko sinergijo ter med znanjem in kakovostjo novih finančnih storitev.*
- H6 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje uspešnosti.*
- H7 *Obstaja značilna pozitivna soodvisnost med znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti.*
- H8 *Dejavniki, ki nove finančne storitve najbolj razlikuje glede na stopnjo inovativnosti, je znanje.*

Hipoteze smo preverili z vprašalnikom, ki je obsegal vse v modelu navedene razvojne faze s pripadajočimi dejavnostmi in dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih finančnih storitev. Vprašalnik so sestavljale trditve o proučevanih razvojnih fazah in vanje vključenih dejavnostih ter vplivnih dejavnikih. Na osnovi vzorca 60 novih finančnih storitev, od katerih se jih je 38 nanašalo na uspešne in 22 na neuspešne storitve, smo obravnavali finančne storitve različnih stopenj inovativnosti, in sicer izboljšave obstoječih finančnih storitev, nove finančne storitve za posamezno finančno institucijo, nove finančne storitve za finančno institucijo in odjemalce na slovenskem trgu in popolnoma nove finančne storitve. V raziskavi smo proučevali bančne, zavarovalniške in borznoposredniške storitve ter storitve dodatnega pokojninskega zavarovanja.

PREGLEDNICA 1 Faktorji procesa razvoja in notranjih dejavnikov

Faktor	Število spremenljivk	Cronbach α
Razvijanje in predstavitev idej	5	0,851
Poslovne analize in tržno planiranje	7	0,872
Dejavnosti razvoja in testiranja	7	0,850
Uvedba nove storitve na trg	4	0,874
Trženjska sinergija	4	0,690
Trg in njegove značilnosti	6	0,702
Kakovost nove finančne storitve	5	0,536
Organizacijska kultura	12	0,952
Znanje	6	0,888

PREGLEDNICA 2 Faktor organizacijska kultura s spremenljivkami

Faktor/spremenljivke	Cronbach α
<i>Organizacijska kultura</i>	0,952
• Vizija in poslanstvo podpirata/ne podpirata ustvarjalnosti in inovativnosti v finančni instituciji • Strateški cilji v finančni instituciji zaposlenim dovoljujejo/ne dovoljujejo veliko svobode • Oblikovanost organizacijske strukture finančne institucije za neoviran/oviran pretok informacij • Jasna/nejasna opredelitev zadolžitev posameznikov v organizaciji • Izvajanje zahtevnejših projektov in nalog v okviru strokovnih timov z ustreznim znanjem in izkušnjami • Obravnavanje zaposlenih kot pomemben del organizacije • Dobri/slabi medosebni odnosi med managerji in drugimi zaposlenimi • Dobro/slabo komuniciranje med posamezniki, timi in oddelki v finančni instituciji • Primerno nagrajevanje zaposlenih za njihove ideje • Velik/majhen delež idej, pretvorjenih v koncept popolne storitve • Toleriranje napak ustvarjalnih in inovativnih prizadevanj posameznikov ter njihovo obravnavanje kot priložnost za učenje • Uspešno/neuspešno razreševanje konfliktov v finančni instituciji	

Faktorje, s katerimi smo preverili hipoteze, smo oblikovali z združevanjem vnaprej določenih spremenljivk in na osnovi factorske analize. Njihovo zanesljivost smo preverili s parametrom Cronbach α , ki je za posamezen faktor prikazan v preglednici 1.

V faktorju organizacijska kultura smo zajeli 12 spremenljivk, med katerimi se je pokazala zelo močna soodvisnost; vrednost parametra Cronbach α je znašala kar 0,952. Opis spremenljivk, ki predstavljajo značilnosti inovativne organizacijske kulture, je razviden iz preglednice 2.

Faktor znanje, ki obravnava pridobivanje, širjenje in uporabo zna-

PREGLEDNICA 3 Faktor znanje s spremenljivkami

Faktor/spremenljivke	Cronbach α
Znanje	0,888
• Spremljanje in uporaba dobre lastne prakse in izkustev konkurentov v finančni instituciji • Potrebe odjemalcev kot izhodišča razvojnih dejavnosti v instituciji • Dokumentiranje informacij o razvoju in trženju lastnih uspešnih in neuspešnih finančnih storitev v instituciji • Proučevanje uspešnih in neuspešnih projektov storitev • Sposobnost spoprijemanja z nepričakovanimi priložnostmi • Hitro/počasno spreminjanje delovnih postopkov in metod v instituciji	

PREGLEDNICA 4 Soodvisnost med faktorjem organizacijska kultura in fazami procesa razvoja nove finančne storitve

Faktorji	Ideje	Analize	Razvoj_test.	Uvedba_trg
Kultura	0,469**	0,560**	0,525**	0,313
(p)	(0,003)	(0,000)	(0,001)	(0,063)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

nja, sestavlja šest spremenljivk, med katerimi se je prav tako pokazala zelo močna soodvisnost, saj je vrednost Cronbach α znašala 0,888, kar potrjuje visoko zanesljivost faktorja.

ANALIZA REZULTATOV

Hipotezo H1, s katero smo želeli ugotoviti, ali je soodvisnost med organizacijsko kulturo in razvojnim procesom značilna in pozitivna ter s katero fazo procesa je soodvisnost najmočnejša, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorji – fazami procesa razvoja nove finančne storitve.

Korelacijski koeficienti med organizacijsko kulturo in fazami procesa razvoja nove finančne storitve so navedeni v preglednici 4.

Soodvisnost organizacijske kulture je pozitivna z vsemi fazami razvojnega procesa, vendar je značilna le pri treh od štirih faz; značilna ni pri fazi uvedbe nove storitve na trg. Jakost korelacije je najvišja v fazi poslovnih analiz in tržnega načrtovanja. Na osnovi navedenih rezultatov smo prvi del hipoteze H1 sprejeli, medtem ko smo drugi del hipoteze zavrnili, saj soodvisnost ni najmočnejša pri fazi razvoja in testiranja.

Hipotezo H2, s katero smo ugotavljali soodvisnost med znanjem in razvojnim procesom ter s katero fazo je soodvisnost najmočnejša, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem znanje in faktorji – fazami procesa razvoja nove finančne storitve.

Korelacijski koeficienti med znanjem in fazami procesa razvoja

PREGLEDNICA 5 Soodvisnost med faktorjem znanje in fazami procesa razvoja nove finančne storitve

Faktorji	Ideje	Analize	Razvoj_test.	Uvedba_trg
Znanje (p)	0,432** (0,008)	0,468** (0,003)	0,594** (0,000)	0,333* (0,044)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

PREGLEDNICA 6 Soodvisnost med faktorjema organizacijska kultura in znanje

Faktor	Znanje
Kultura (p)	0,823** (0,000)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

nove finančne storitve so navedeni v preglednici 5. Soodvisnost med znanjem in fazami procesa razvoja nove finančne storitve je pozitivna in značilna pri vseh fazah, najmočnejša je pri fazi razvijanja in testiranja, pri čemer znaša 0,594. Hipotezo H2 smo na osnovi dobljenih rezultatov sprejeli.

Hipotezo H3, s katero smo ugotavljali soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem v finančnih institucijah, smo preverili na osnovi korelacijske analize med faktorjema organizacijska kultura in znanje. V preglednici 6 navajamo vrednost korelacijskega koeficienta.

Soodvisnost organizacijske kulture in znanja je pozitivna in izredno močna, korelacijski koeficient znaša 0,823, kar potrjuje našo domnevo, saj sta kultura in znanje v vsaki organizaciji zelo povezana, drug drugega podpirata in omogočata svoje nadgrajevanje. Hipotezo H3 smo sprejeli.

Hipotezo H4, s katero smo preverjali soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter organizacijsko kulturo in kakovostjo novih finančnih storitev, smo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorjema trženjska sinergija in kakovost storitev. Rezultati so razvidni iz preglednice 7.

Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo je značilna, kar velja tudi za soodvisnost med organizacijsko kulturo in

PREGLEDNICA 7 Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo

Faktorji	Sinergija	Kakovost
Kultura (p)	0,481** (0,003)	0,424** (0,010)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

PREGLEDNICA 8 Soodvisnost med organizacijsko kulturo in trženjsko sinergijo ter kakovostjo novih finančnih storitev

Faktorji	Sinergija	Kakovost
Znanje	0,362*	0,422**
(p)	(0,028)	(0,009)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

PREGLEDNICA 9 Soodvisnost med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje uspešnosti

Faktorji	Tržni_delež	Dobiček	Zadov_odjem	Zadov_zaposl	Nove_pril.
Kultura	-0,093	0,146	0,042	0,245	0,041
(p)	(0,599)	(0,411)	(0,812)	(0,143)	(0,811)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

kakovostjo novih finančnih storitev. Jakost korelacije je dokaj visoka pri obeh povezavah. Na osnovi navedenih rezultatov smo hipotezo H4 sprejeli.

Hipotezo H5, s katero smo ugotavljali soodvisnost med znanjem in trženjsko sinergijo ter znanjem in kakovostjo storitev, smo preverili s korelacijsko analizo, izvedeno med faktorjema znanje in trženjska sinergija ter med znanjem in kakovostjo novih finančnih storitev. Korelacijski koeficienti med faktorji so navedeni v preglednici 8.

Soodvisnost je pozitivna in značilna pri obeh povezavah, vrednost korelacijskega koeficienta je višja med znanjem in kakovostjo. Hipotezo H5 smo v celoti sprejeli.

S hipotezo H6 smo želeli ugotoviti, ali obstaja pozitivna soodvisnost med organizacijsko kulturo in kazalniki za merjenje finančne in tržne uspešnosti oziroma ali organizacijska kultura neposredno vpliva na opredeljene kazalnike, pri čemer smo hipotezo preverili s korelacijsko analizo med faktorjem organizacijska kultura in faktorji – kazalniki za merjenje uspešnosti. Rezultate navajamo v preglednici 9.

Raven organizacijske kulture po naših rezultatih ne vpliva neposredno na uspešnost novih storitev, kar pomeni, da se dobro oziroma slabo razvita organizacijska kultura neposredno ne kaže na obravnavanih kazalnikih finančne in tržne uspešnosti. Organizacijska kultura je eden od dejavnikov, ki pomenijo temelj za uspešno poslovanje finančnih institucij.

Rezultati kažejo, da neposreden vpliv organizacijske kulture na uspešnost novih finančnih storitev ni značilen, zaradi česar hipotezo H6 zavračamo. Ugotavljamo pa posreden vpliv organizacijske kulture na uspešnost, in sicer prek razvojnega procesa, saj je značilno sood-

PREGLEDNICA 10 Soodvisnost med znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti

Faktorji	Tržni_delež	Dobiček	Zadov_odjem	Zadov_zaposl	Nove_pril.
Znanje (<i>p</i>)	0,058 (0,744)	0,043 (0,810)	0,097 (0,580)	0,333* (0,044)	0,205 (0,222)

OPOMBE ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$.

visna s fazami razvojnega procesa, kar smo potrdili s hipotezo H1.

Na osnovi hipoteze H7 smo ugotavljali, ali obstaja pozitivna soodvisnost med upravljanjem z znanjem in kazalniki za merjenje uspešnosti. Rezultate korelacijske analize navajamo v preglednici 10.

Raven pridobljenega znanja, njegovo širjenje in uporaba vplivajo značilno le na doseženo raven zadovoljstva zaposlenih. Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,333. Rezultati korelacijske analize med faktorjem znanje in kazalniki za merjenje uspešnosti kažejo, da neposreden vpliv znanja na uspešnost novih finančnih storitev ni značilen. Lahko pa opredelimo posreden vpliv znanja na uspešnost novih finančnih storitev, prav tako prek razvojnega procesa, pri čemer smo značilno soodvisnost med znanjem in fazami razvojnega procesa potrdili s hipotezo H2.

S hipotezo H8 smo želeli preveriti pomembnost posameznih faktorjev glede na različne stopnje inovativnosti, pri čemer smo predpostavili, da je faktor, ki najbolj razlikuje med različnimi stopnjami inovativnosti, znanje.

Hipotezo H8 smo preverili z multiplo diskriminantno analizo, pri kateri smo obravnavali finančne storitve v skupinah, kakor so bile opredeljene glede na stopnjo inovativnosti. Analizirali smo pomembnost faktorjev za 27 uspešnih in neuspešnih finančnih storitev, ki so bile opredeljene kot nove za finančne institucije in odjemalce na slovenskem trgu, 18 uspešnih in neuspešnih storitev, ki so bile nove za finančne institucije ter 15 uspešnih in neuspešnih storitev, ki so pomenile izboljšave storitev, ki so jih finančne institucije že ponujale na trgu. Popolnoma novih oziroma edinstvenih storitev finančne institucije na slovenskem trgu niso razvile. Odvisna spremenljivka je bila stopnja inovativnosti, neodvisne spremenljivke pa so bili faktorji procesa razvoja novih finančnih storitev in faktorji dejavnikov, ki vplivajo na razvojni proces. Ugotavljali smo, kateri od faktorjev najbolj prispevajo k razlikovanju med bolj in manj inovativnimi finančnimi storitvami.

Na osnovi multiple diskriminantne analize smo ugotovili, da je faktor, ki finančne storitve najbolj razlikuje glede na stopnjo inovativnosti, faza razvijanja in predstavitev idej. Temu faktorju po pomembnosti sledi znanje, medtem ko je najmanj pomemben faktor

PREGLEDNICA 11 Strukturna matrika z diskriminantnimi uteži za faktorje glede na stopnjo inovativnosti

Faktorji	Vrednosti diskriminantnih uteži
Razvijanje in predstavitev idej	0,705
Znanje	0,535
Trženjska sinergija	0,467
Razvoj in testiranje nove finančne storitve	0,438
Organizacijska kultura	0,390
Uvedba nove finančne storitve na trg	0,340
Kakovost nove finančne storitve	0,323
Poslovne analize in tržno načrtovanje	0,244

faza poslovnih analiz in tržnega načrtovanja. Hipotezo H8 smo na osnovi dobljenih rezultatov zavrnil.

DISKUSIJA IN MOŽNOSTI ZA NADALJNJE RAZISKAVE

Na osnovi izpeljane raziskave smo ugotovili, da je vloga organizacijske kulture in upravljanja z znanjem pri razvoju novih finančnih storitev precej velika. Razvojni proces je brez ustrezno razvite organizacijske kulture in znanja manj učinkovit, vprašljiva pa je tudi njegova stopnja uspeha.

V raziskavi smo ugotovili tudi izredno močno soodvisnost med organizacijsko kulturo in znanjem, kar kaže na to, da sta kultura in znanje v finančnih institucijah zelo povezana, drug drugega podpirata in omogočata njuno nadgrajevanje. Za razvoj inovacijske dejavnosti bi bilo v finančnih institucijah, ki delujejo na slovenskem finančnem trgu, smotno povečati vlaganja v znanje zaposlenih in razvoj ugodne organizacijske kulture, saj bi višja raven kulture in pridobljenega ter uporabljenega znanja institucijam omogočila tudi dvig njihove uspešnosti.

Možnosti, ki jih vidimo v nadaljnjem raziskovanju, so predvsem v ugotavljanju primerljivosti glede razvitosti organizacijske kulture in znanja v finančnih institucijah na razvitejših finančnih trgih v primerjavi s slovenskim trgom. Vendar bi bilo treba primerljivost obravnavati glede na to, da razviti finančni trgi obsegajo veliko več finančnih institucij kot slovenski trg. Majhno število finančnih institucij na domačem trgu je bila tudi pglavitna omejitev naše raziskave, saj bi na večjem vzorcu lahko dobili veliko kakovostnejše rezultate.

Sklep

Organizacijska kultura in upravljanje z znanjem sta podporna dejavnika, ki ne vplivata samo na uspešnost posamezne finančne storitve,

temveč tudi na uspešnost vseh storitev v finančni instituciji in na inovativnost celotne finančne institucije. Dejavnika vplivata na uspešnost novih finančnih storitev posredno prek razvojnega procesa, neposredno pa vplivata na trženjsko sinergijo in kakovost storitev. Njuna vloga je podpiranje inovacijskega procesa, kajti visoko razvita organizacijska kultura in ustrezna raven znanja omogočata temelje za razvoj uspešnih storitev. Zanju je značilno vzajemno delovanje: organizacijska kultura vpliva na znanje v finančni instituciji in istočasno znanje vpliva na organizacijsko kulturo. Za visoko razvito organizacijsko kulturo je potrebna visoka raven znanja, za učinkovito in uspešno pridobivanje, širjenje in uporabo znanja pa je potrebna tudi ustrezno razvita organizacijska kultura. Organizacijska kultura je najmočnejše povezana s fazo poslovnih analiz in tržnega načrtovanja, medtem ko je znanje najmočnejše povezano z dejavnostmi razvoja in testiranja novih storitev. Zanimiv je rezultat, da soodvisnost med kulturo in fazo uvedbe novih storitev na trg ni značilna, medtem ko je soodvisnost med znanjem in fazo uvedbe novih storitev na trg srednje močna, vendar najnižja v primerjavi z drugimi dejavniki. Neposreden vpliv organizacijske kulture na kazalnike uspeha ni značilen, medtem ko znanje značilno vpliva le na kazalnik, s katerim smo merili doseženo zadovoljstvo zaposlenih.

Neustrezno razvita organizacijska kultura in znanje v finančnih institucijah vplivata na pomanjkanje inovacijskih podvigov in doseganje nižje ravni uspešnosti, kot bi jo bilo sicer mogoče doseči.

Glede na naše ugotovitve, da organizacijska kultura in znanje vplivata na uspešnost novih finančnih storitev le posredno prek razvojnega procesa, bi posredni vpliv lahko izmerili s strukturnim modelom, kar pa nam onemogoča premajhen vzorec.

Literatura

- Alawi, A. I. Al-, N. Y. Al-Marzooqi in Y. F. Mohammed. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 22–42.
- Aranda, D. A., in L. M. Molina-Fernández. 2002. Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens. *Industrial Management and Data Systems* 102 (5): 289–296.
- Cooper, R. G., in U. de Brentani. 1991. New industrial financial services: what distinguishes the winners? *Journal of Product Innovation Management* 8 (2): 75–90.
- De Brentani, U. 1991. Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing* 25 (2): 33–59.
- Dobni, B. C. 2008. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using

- exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 11 (4): 539–559.
- Easingwood, C., in C. Storey. 1995. The impact of the new product development project on the success of financial services. *Logistics Information Management* 8 (4): 35–40.
- Gounaris S. P., P. G. Papastathopoulou in G. J. Avlonitis. 2003. Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing* 21 (5): 266–279.
- Jantunen, A. 2005. Knowledge: processing capabilities and inovative performance: an empirical study. *European Journal of Innovation Management* 8 (3): 336–349.
- Martins, E. C., in F. Terblanche. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6 (1): 64–74.
- Webster, C. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.

Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize

DRAGO DUBROVSKI
Univerza na Primorskem, Slovenija

Analiza pravih vzrokov za nastalo krizo ali resne težave v poslovanju je izjemno pomembna, saj se z njo identificirajo tista področja, katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri. Čeprav na krizno stanje v podjetju lahko vplivajo številni medsebojno prepleteni zunanji in notranji vzroki, so v ospredju tisti, ki so povezani z managementom oziroma njegovimi napakami, te pa se delijo v tri velike skupine, ki prevladujejo po posameznih obdobjih. V empiričnem delu prispevka so bile na primeru 107 domačih podjetij proučene in potrjene tri zastavljene hipoteze. Težave podjetij niso nastale samo zaradi globalne krize, temveč obstajajo tudi notranji vzroki, predvsem opustitev managementa.

Ključne besede: kriza, notranji vzroki, napake managementa, globalna kriza

Opredelitev in razsežnosti organizacijske (podjetniške) krize

V vsakodnevnih sporočilih, različnih bolj ali manj strokovnih študijah ter podjetniških in drugih organizacijskih gradivih pogosto zasledimo navedbe o naravnih nesrečah, raznovrstnih konfliktih, večjih ali manjših težavah podjetij ali celo njihovih prisilnih prenehanjih, upadanju uspešnosti posameznih industrijskih ali storitvenih panog in celo držav, ki se kakor koli povezujejo s pojmom krize. Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za negotove, težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov (na primer politična kriza, gospodarska kriza, finančna kriza, naftna kriza, ekološka kriza, moralna kriza, kriza umetnosti, kriza vrednot, zdravstvena kriza, kriza srednjih let). V vsakdanjem jeziku ima kriza največkrat prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi, težavami in grožnjami. Še zlasti je ta pojem postal »popularen« v vsakdanjem komuniciranju v drugi polovici leta 2008, ko je skoraj ves svet zajela najprej *finančna kriza* (težave finančnega sektorja in drastični padci vrednosti

PREGLEDNICA 1 Razsežnosti krize – kriza kot večaspektni pojav

Vidik krize	Vsebina
Ekonomski vidik	• Ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenjske tokove. • Prerazporeja pozicije tržnih udeležencev. • Spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnostni prag preživetja.
Socialni vidik	• Spreminja vedenje udeležencev krize. • Prerazporeja položaje posameznika ali določenih skupin v družbi. • Povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti.
Tradicionalni vidik	• Prinaša prelom z dotedanjo prakso – poslovnimi modeli, strukturami, procesi, sistemi, strategijami in kulturo – in začetek novega poslovnega življenjskega ciklusa organizacije. • Zahteva nove temelje za oblikovanje jedrnih zmožnosti organizacije in dejavnikov konkurenčnosti. • Prinaša novo managementsko ideologijo in metode.
Psihološki vidik	• Pospešuje stanje napetosti in konfliktov med udeleženci organizacije, skrbi, stresa in negotovosti. • Doseganje kulminacije težav organizacije, katerih razrešitev je lahko le dvojna – propad ali preživetje, kar spreminja »psihološki profil« organizacije in njenih članov. • Pogostejše pojavljanje bolezenskih simptomov organizacije in njenih članov.
Pravni vidik	• Zahteva večje upoštevanje dodatnih specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov, predvsem obligacijskega, statusnega in insolvenčnega prava. • Zaostruje odškodninsko in družbeno odgovornost managementa. • Približuje delovanje organizacije robu zakonitosti in legitimnosti.

naložb), potem pa še *gospodarska kriza* (težave realnega sektorja zaradi zmanjšanega povpraševanja in razpoložljivosti finančnih virov).

Kriza lahko prizadene vsako podjetje, čeprav v nekem trenutku deluje v hitro rastoči in po vseh obstoječih merilih v perspektivni panogi, saj lahko na njen nastanek vplivajo vzroki, ki s konkretno panogo niso neposredno povezani. Življenjski cikel podjetja in panoge, v kateri ta deluje, se namreč lahko precej razlikujeta. Primerov nekoč vodilnih svetovnih podjetij, za katere v času njihovega razcveta ne bi nihče niti malo pomislil, da lahko propadejo, danes pa jih dejansko ni več, je veliko tako v domači kot tudi v tuji poslovni zgodovini.

Razsežnosti krize se istočasno kažejo na več področjih, zato je kriza večaspektni ali multidimenzijski pojav, ki zajema ekonomski vidik, socialni vidik, tradicionalni vidik, psihološki vidik in pravni vidik. V nadaljevanju nas zanima predvsem organizacijska (podjetniška) kriza.

Kriza je kratkotrajno neugodno, neželjeno in kritično stanje v organizaciji, ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj te organizacije, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja zunanjih in notranjih vzrokov (Dubrovski 2004, 18).

Krizo najprej obravnavamo kot stanje, ki ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije. Takšno stanje pa lahko povzroči bodisi posamezen neugoden dogodek bodisi več hkratnih dogodkov (= vzrok krize) ali pa je to stanje nastalo kot proces, v katerem so se začetne obvladljive motnje pojavljale vse pogostejše in intenzivnejše (= potek nastajanja krize). Kriza torej ni niti dogodek niti proces, temveč njuna posledica.

Takšno stanje, v katerem prevladujejo negotovosti, različni konflikti in neugodno gibanje kazalcev, praviloma lahko traja le kratek čas. Kriza namreč ne more biti daljšega roka, saj delovanje organizacije v okoliščinah kulminacije nasprotij, konfliktov, pomanjkanja zmožnosti in napredovanja negativnih kazalnikov v daljšem časovnem obdobju ni mogoče. Zato se mora kriza razrešiti, kar pa lahko vodi samo v izboljšanje stanja ali v propad (t. i. dualnost krize).

Če primerjamo nekaj znanih domačih primerov, lahko dobimo vtis, da kriza pravzaprav lahko traja zelo (ali celo neomejeno) dolgo in da ne gre za njeno »naravno« kratkotrajnost. Trajanje krize je odvisno od njene intenzivnosti, metode njenega reševanja, velikosti in zapletenosti povezav, v katerih je podjetje, pa tudi od zunanjih dejavnikov, med katere je mogoče uvrstiti na primer državno ali podobno pomoč na osnovi različnih, vendar po navadi neekonomskih ali nepodjetniških temeljev (na primer socialno-političnih), ki krizno stanje »umetno« podaljšujejo. Ker v takih primerih v prevladujočem delu ne gre za sistematično in načrtno reševanje krize, temveč le za podaljšanje agonije (= smrtni boj, umiranje), lahko kriza dejansko traja dalj časa, čeprav gre zgolj, kot rečeno, za navidezno daljše trajanje. Praviloma pa stanje, ki ga v podjetju označujemo kot akutna kriza, lahko traja le kratek čas, saj mora biti to čim prej razrešeno (ugodno ali neugodno). Posebno vprašanje, ki si ga je v naših razmerah mogoče postavljati od leta 1991 pa vse do vstopa Slovenije v Evropsko unijo, je, ali je bilo stihijsko podaljševanje agonije tako z narodnogospodarskega vidika kakor tudi z vidika zadevajočega podjetja takrat ekonomsko in družbeno-socialno dovolj utemeljeno, saj se prvenstveno nismo ukvarjali z vzroki njihovega nastanka, temveč izključno s posledicami. Glede na odzivanje na krizo v letu 2009 se iz preteklosti očitno nismo nič naučili.

Ker kriza, kot rečeno, ogroža nadaljnji obstoj organizacije (preneha obstajati) ali pa nadaljnji razvoj (zaostajanje za konkurenco in

izrinjanje s trga, kar lahko prav tako povzroči njeno prenehanje), je poudarjena kritičnost tovrstnega stanja, za katerega velikokrat velja izguba nadzora nad potekom dogodkov in ki dejansko je lahko zadnja faza pred propadom (prenehanjem) podjetja. V poslovni praksi se stanje, ki poudarja možnost hitrega propada ali propadanja, večkrat imenuje krizno in kritično stanje.

Vzroki kot dejanski krivci za krizo

V nasprotju s simptomi (signali), ki zgolj kažejo ali napovedujejo krizno stanje, so vzroki dejanski »krivci« za nastali položaj. Ko govorimo o reševanju krize, moramo torej analizirati in odpraviti njene vzroke, ne pa se osredotočati na simptome.

Vzroki za nastanek krize so lahko:

- neposredni in posredni vzroki,
- zunanji in notranji vzroki.

Neposredni vzroki so tisti, ki so s krizo najbolj neločljivo povezani, njihov vpliv na nastanek kriznega stanja pa je odločilen. Posredni vzroki na krize ne delujejo neposredno, temveč vplivajo na druge (neposredne) vzroke, da se ti krepijo in bližajo krizi. Padanje tržnega deleža je lahko neposreden vzrok krize, vendar so pred tem nanj vplivali drugi, posredni vzroki prvega reda (na primer težave s kakovostjo), na te pa posredni vzroki drugega reda (na primer zastarela tehnologija ne omogoča kakovostne proizvodnje), na tega spet vzrok tretjega reda (na primer neustrezno vzdrževanje ključne strojne opreme) itn.

Zunanji vzroki kriz so po navadi tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih to ni imelo pomembnejšega vpliva. Zato se velikokrat označujejo tudi kot objektivni in eksogeni. Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju, zato se označujejo tudi kot subjektivni in endogeni.

Zunanji vzroki kriz so: spremembe na trgu (močnejša in številčnejša konkurenca, splošen padec cen ali povpraševanja, sprememljeno vedenje porabnikov, zaostreni pogoji nabavnega trga, naraščajoče zahteve glede varstva okolja in porabnikov, državna regulativa itn.); spremembe v panogi (koncentracija v panogi, sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, sindikalne zahteve, slabšanje strukture, prekinjene reprodukcijske in distribucijske verige, spremenjena razmerja med povezanimi ali odvisnimi panogami itn.); spremembe na osnovi splošnega in tehnološkega napredka (uga snitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah ter nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdel-

kov ali storitev ipd.); splošna gospodarska kriza (zmanjšanje naložb, varčevalni ukrepi, upad konjunktura ali recesija, negativna stopnja ekonomske rasti, kreditni krč itn.); socialne spremembe; politične spremembe (državni bilateralni in multilateralni sporazumi, integracije in dezintegracije, vojne in napetosti, sankcije, protekcionizem, zakonske spremembe itn.); makroekonomski ukrepi (cena virov financiranja, devizni tečaji, carinski ukrepi, spremembe davčnih in socialnih obremenitev podjetja, sporazumi med delodajalci in delojemalci, zapletenost in dolgotrajnost različnih postopkov itn.); naravne nesreče (primeri višje sile v podjetju in okolju, odškodninski zahtevki itn.); socialnopatološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, sabotaže, terorizem, spletkarstvo z izdelki itn.).

Zunanji vzroki so torej določene spremembe v okolju podjetja, ki jih to ni pravočasno zaznalo ter se nanje ni pravočasno in pravilno odzvalo. Ista sprememba v okolju ima lahko za eno podjetje neugoden in zaviralen predznak, za drugo pa ugoden in pospeševalen. Ker je sprememba pravzaprav edina stalnica v današnjem življenju in poslovanju, se tudi krize stalno pojavljajo.

Primeri *notranjih vzrokov* kriz pa so lahko neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, težave na področju managementa sodelavcev, predraga proizvodnja in neučinkovita logistika, zanemarjena finančna funkcija, neučinkovit informacijski sistem, nezadostne raziskave in razvoj ipd.

Potreba po analizi pravih vzrokov

Analiza pravih vzrokov za nastanek določenega stanja je izjemno pomembna, saj se z njo *identificirajo tista področja (procesi, pojavi, dogodki), katerih učinke je treba omejiti ali odpraviti*. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar krizni položaj le še zaostri.

Težava je velikokrat tudi v tem, da so lahko simptomi, vzroki, povi in učinki celo istovetni (na primer odhod ključnih kadrov, plačilna zamuda, nezadovoljstvo zaposlenih). Zato gre pri krizi pogosto za večstopenjsko konstelacijo vzrokov in učinkov, v katerih dogodki, ki so bili spoznani kot vzroki na ravni vzrokov krize, postanejo na neki drugi ravni, ki tej sledi, učinki (Boeckenfoerde 1993). V tveganem družbenem okolju krize pogosto nimajo jasno ugotovljivega izvora ali vzroka.

Raziskovanje vzrokov kriz lahko temelji na kvantitativnih podatkih in analizah, kvalitativnih podatkih in analizah ter na podatkih in analizah iz teoretičnih modelov. Medtem ko gre pri prvem za proučevanje povezave učinkov z vzroki, ki jih je mogoče količinsko izraziti

(tržni delež, finančne primerjave, primerjave s konkurenco oziroma podobnimi podjetji ali panogo itn.), pomeni druga vrsta raziskovanja naslonitev na t. i. mehke elemente poslovanja, ki strokovnjakom (svetovalcem, panožnim ekspertom) po navadi povedo mnogo več kot zgolj statistične primerjave. Čeprav je treba dajati prednost kvalitativnemu raziskovanju, bodo najboljši skupni rezultati doseženi, če bodo takšni izsledki podprti še s kvantitativnimi analizami. Uporaba teoretičnih modelov je primerna takrat, kadar so predpostavke modela čim bolj v skladu z značilnostmi izbranega podjetja in njegovega okolja.

Pri analizi in tolmačenju vzrokov moramo upoštevati še naslednje možnosti: večvzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov); istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami; spontano množenje vzrokov; pospeševalnost vzrokov (medsebojna krepitev kot negativni sinergijski učinki).

Čeprav v poslovni praksi pogosto obstajajo predlogi in pritiski, da se z analizo vzrokov, ki so povzročili krizo, v sanacijskem procesu ne bi ukvarjali, češ da je to preteklost, postavljamo pa rešitve za prihodnost, je analiza pravih vzrokov za pripravo načrta sanacije nekega podjetja enako pomembna kot priprava ukrepov za doseganje preobrata. *Krizo namreč zdravimo tako, da odpravljamo ali zmanjšujemo njene pravilne vzroke*, zato pa je analiza vzrokov zatečenega stanja obvezni sestavni del kriznega managementa.

Napake managementa kot ključni notranji vzrok krize

Čeprav imajo zunanji vzroki v mnogih primerih odločilno vlogo pri nastanku podjetniške krize, vendarle prevladujejo tisti, ki nastanejo znotraj podjetja. Zunanje okolje praviloma predstavlja zbir nenadzorljivih spremenljivk, ki se jim mora podjetje s svojimi notranjimi procesi, strukturami, strategijami in marketinškim spletom ustrezno prilagoditi. Če se zunanjim spremenljivkam podjetje ne prilagodi, potem je mogoče, da za to obstajajo notranji vzroki. Ali drugače povedano: morebitne zunanje vzroke krize je mogoče uspešno odpravljati z notranjimi spremembami (prilagoditvami) v podjetju. Čeprav torej na krizno stanje v podjetju lahko vpliva vrsta medsebojno prepletenih zunanjih in notranjih vzrokov, katerih intenzivnost in pojavnost je v vsakem podjetju različna, so v ospredju *vzroki, ki so povezani s poslovanjem podjetja oziroma z njegovim managementom* (Clarke, Dean in Oliver 2003; Di Napoli in Fuhr 1999, 6; Hamilton in Micklethwait 2006, 1; Kraus in Gless 2004, 116; Müller 1986, 376; Platt 1998, 16, 17), kar je prikazano tudi v preglednici 2.

Krize torej najpogosteje nastanejo zaradi managementa oziroma

Vzroki za nastanek podjetniške krize

PREGLEDNICA 2 Vzorec prispevka managementa k različnim fazam razvoja krize

Faza razvoja krize	Prispevek managementa	
	Pozitiven	Negativen
Nastajanje krize	Uspešno vodenje	Neuspešno vodenje
Ugotavljanje krize	Soočenje s pravimi razlogi krize in sprejetje ukrepov za odpravo teh vzrokov	Prezrti ali zanemarjeni simptomi, samozavajanje
Zdravljenje krize	Sprejetje prave kombinacije takojšnjih, globokih in radikalnih ukrepov kriznega managementa	Pomanjkanje realnosti, pasivnost, ukvarjanje z napačnimi vzroki in opustitve pravih in pravočasnih ukrepov
Rešitev krize	Izvajanje revolucionarnih metod sprememb za doseg pre-nove podjetja (prestrukturiranje, reinženiring)	Napačni, nepravočasni, nezadostni, nepovezani, neceloviti in neradikalni ukrepi

Povzeto po Dubrovski 2009.

napak, ki jih ta stori v okviru opravljanja svoje funkcije. *Napake managementa* je mogoče razvrstiti v tri velike skupine:

- različna ravnanja managementa, ki se izkazujejo kot neustrezna ali glede na zapaženi problem manj primerna (napačne oziroma slabe poslovne odločitve, angl. mismanagement);
- opustitve pravih in pravočasnih ravnanj, ko ni nobenih odločitev, čeprav bi bile dejavnosti nujno potrebne (ustavitev ali preusmeritev negativnih gibanj, izgubljene priložnosti, slab nadzor ipd.);
- prevare in podobna nemoralna ravnanja (neetične odločitve, zlorabe, zmote, računovodski škandali, kriminalna dejanja, sleparska finančna poročila, kraja premoženja, tržne manipulacije, nepooblaščen posojila managementu, insajderstvo ipd.).

Medtem ko so napačne odločitve managementa (na primer ne dovolj premišljene naložbe v novo tehnologijo, neuspešen prevzem podjetja, napačen pristop k internacionalizaciji poslovanja, dominantni managerji, pohlep, precenjevanje in želja po moči, neizvajanje internega nadzora na vseh ravneh), ki lahko povzročijo tudi učinkovanje zunanjih vzrokov, vidne, ugotovljive in dokazljive (t. i. aktivne napake), je opustitev ravnanj, ki so bila v določenem trenutku nujna, manj ugotovljivo (pasivne napake), čeprav lahko prav to skupino štejemo za najnevarnejšega povzročitelja krize. Presoja uspešnosti managementa bo mogoča le na daljši rok s primerjavo s konkurenco ali povprečjem panoge, ponekod pa bi to bilo mogoče šele z zapleteno oceno, ali ne bi bil kateri drugi management v isti

situaciji bolj uspešen. Kaj na primer pomeni prezrta poslovna priložnost, ki jo izkoristi konkurenca? Kaj pomeni razvojna (tehnoška in programska) pasivnost? Kaj pomeni nepripravljenost za izvajanje korenitih posegov v neučinkovite strukture in procese? V vseh teh primerih ni šlo za napačne poslovne odločitve, temveč za pomanjkanje kakršnih koli odločitev in ravnanj, kar lahko povzroči hujšo krizo kot sprejetje napačne odločitve.

Kadar velja v gospodarstvu stanje konjunktura, so napake managementa manj vidne in manj usodne, čeprav je prav takrat pravi trenutek za izkoriščanje tržnih priložnosti in izpopolnjevanje strateških usmeritev.

Napake so sestavni element procesa strateškega managementa in bodo zaradi nepredvidljivega in turbulentnega okolja vedno obstajale. V poslovnih odločitvah ni pravih ali napačnih odločitev, saj odločanje ni matematika, kjer lahko dokažeš, da je nekaj prav [...]; poslovno odločanje je dosti bolj situacijsko, kaj je znano in kakšne možnosti obstoja so (Kow 2004). Če so napake neizogibne, je izjemno pomembno, kako preprečiti, da bi se te povečevale, zato jih je treba pravilno in hitro razumeti. Opustitev pravih in pravočasnih dejavnosti je ključna za nadaljnji razvoj organizacije, ko se nobeni ukrepi, dejavnosti ali razvojni programi ne izvajajo, kar pomeni izgubo priložnosti, ki onemogoča nadaljnji obstoj ali hitrejši razvoj, saj te prezrte priložnosti izkorišča konkurenca, s čimer povečuje nadvlado nad pasivnim konkurentom. Celo najbolj uspešna podjetja delajo napake, vendar preživijo, če vzdržujejo dobro povprečje zadovoljivih odločitev.

Medtem ko je zlorabe in druga nemoralna vedenja (angl. misbehaviours) mogoče na dolgi rok odpravljati oziroma zmanjševati z uveljavljanjem etičnih kodeksov in promocijo etične kulture na eni strani ter z učinkovitejšim nadzorom, boljšimi računovodskimi standardi ali celo s kaznovalno politiko na drugi strani, pa je napačne odločitve managementa mogoče zmanjšati z večjo usposobljenostjo glede zahtevnih procesov vodenja, načrtovanja, usklajevanja in nadzora, prestrukturiranja in dohitevanja konkurentov. Opustitve managementa pa bi bilo mogoče zmanjšati tudi z manjšim vplivom države. Opustitve managementa so sicer težko ugotovljive (ali bi neki drugi management v istih razmerah deloval bolje, je lahko zgolj abstraktna razprava), v pomoč pa bi bilo navajanje in ovrednotenje alternativnih odločitev, ki jih preverjajo nadzorni organi, pri čemer pa bi ti morali biti sestavljeni strokovno (in ne politično ali nepotistično). Večji je vpliv države, manj vidne so napačne odločitve managementa, saj ta pred pomembnimi odločitvami pridobi »soglasje« udeležen-

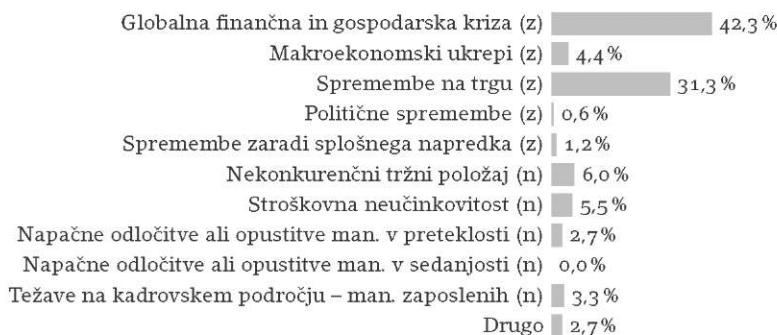
cev oziroma protektorjev, zato so takrat dosti večje opustitve managementa, ki pa so za obstoj in razvoj podjetja ključne. Podjetja ali panoge, ki zaostajajo za konkurenco ali za zastavljenimi cilji, si ne morejo privoščiti opustitve managementa tudi zaradi morebitnih napačnih odločitev.

Raziskovalna vprašanja, hipoteze in njihovo preverjanje

V slovenski ekonomski in družbeni tranziciji je mogoče opaziti bolj ali manj *tipičen vzorec prevladujočih napak managementa po posameznih obdobjih* (Dubrovski 2009). Navedena raziskava še ni zajemala novejšega obdobja sedanje globalne krize, zato smo raziskovanje morebitnega tipičnega vzorca napak nadaljevali tako, da smo proučevali stanje v podjetjih ob koncu leta 2008 in v začetku leta 2009, ko so se tudi v Sloveniji močno razširili učinki svetovne recesije in so mnoga podjetja zašla v resne poslovne in celo eksistenčne težave.

Ugotovitve iz tukajšnje teoretične razprave in predhodne raziskave so bile torej v nadaljevanju preverjene še z empiričnim raziskovanjem. Tako je bil aprila 2009 231 slovenskim industrijskim podjetjem, ki so se kakor koli soočila s krizo, po navadni pošti poslan nestandardizirani vprašalnik z desetimi vprašanji, na katera so izvršilni direktorji odgovarjali z izborom najprimernejše navedene značilnosti (vprašanja zaprtega tipa) ali njihovim rangiranjem. Vzorec anketiranih podjetij je bil izbran po seznamu delodajalcev, s katerimi je Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje sklenil pogodbo o delnem subvencioniranju delovnega časa (stanje april 2009), ta pa temelji na zakonu o delnem subvencioniranju polnega delovnega časa, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije za ublažitev finančne in gospodarske krize. Vzorec je torej zajemal podjetja (z 10 ali več zaposlenimi), ki so bila kakor koli v težavah in so posledično zaprosila za državno subvencijo. Vprašalnike je prejelo 108 malih podjetij, 86 srednje velikih in 37 velikih podjetij (po merilih zakona o gospodarskih družbah).

Vrnjenih je bilo 107 vprašalnikov (46,3 %), kar je takšen odziv, da lahko govorimo o dovolj zanesljivem reprezentativnem vzorcu proučevanih podjetij. Podjetja iz zajetega vzorca po standardni klasifikaciji spadajo v različne dejavnosti, prevladujejo pa proizvodnja kovinskih izdelkov (23,4 % podjetij), proizvodnja drugih strojev in naprav (13,1 %) ter proizvodnja pohištva (13,0 %). Ker raziskava med različnimi panogami ni ugotovila pomembnih (statistično relevantnih) razlik, dobljene rezultate prikazujemo z agregatnimi podatki za celoten zajeti vzorec.



SLIKA 1 Kateri so bili vzroki za pojav krize ali resnih težav v vašem podjetju?
(n – notranji, z – zunanji)

V tem prispevku obravnavamo samo tista *raziskovalna vprašanja*, ki so namenjena obravnavani temi. Ta pa so:

- R1 *Kateri so bili vzroki za pojav krize ali resnih težav v vašem podjetju?*
- R2 *Za katere nadaljnje radikalne ukrepe v obliki državne pomoči bi se zavzemali, če ukrep delnega subvencioniranja delovnega časa za vaše podjetje ni zadosten?*
- R3a *Na kakšen način so rešljive težave v vašem podjetju?*
- R3b *Če vaše težave niso rešljive zgolj z notranjimi resursi, kaj bi po tem potrebovali?*

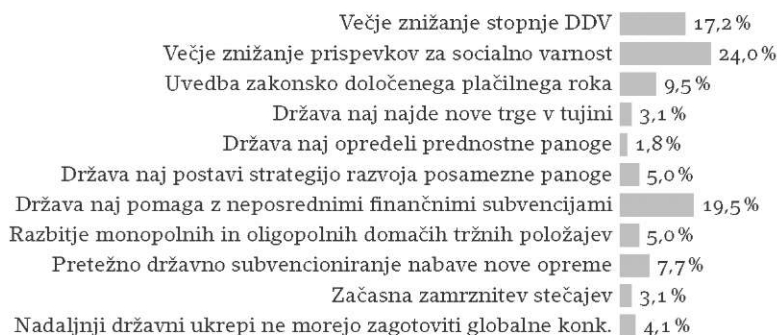
Zastavljena raziskovalna vprašanja so bila povezana z ugotovitvami iz teoretične razprave in proučevanjem naslednjih *vnapij-šnjih trditev* (hipotez):

- H1 *Na nastanek krize v podjetju ne morejo vplivati zgolj zunanji vzroki.*
- H2 *Kadar management sam analizira vzroke za nastanek krize, precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje, kar vodi k napačnemu reševanju krize.*
- H3 *Ob pojavu krize management namesto izvajanja hitrih in radikalnih ukrepov po načelih kriznega managementa v prevladujočem številu primerov išče ali zahteva državno pomoč.*

Odgovori na zastavljena vprašanja so prikazani na slikah 1–4.

Iz grafičnega prikaza (slika 1) izhaja (anketiranci so lahko izbrali do tri možnosti), da skoraj polovica anketiranih podjetij meni, da je vzrok za njihove težave globalna finančna in gospodarska kriza ter spremembe na trgu, oba dejavnika skupaj imata kar 74,6-odstotni delež med vsemi vzroki krize. Delež vseh notranjih vzrokov pa je

Vzroki za nastanek podjetniške krize

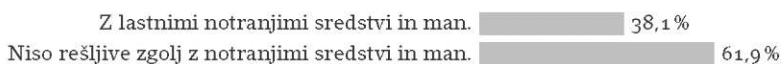


SLIKA 2 Za katere nadaljnje radikalne ukrepe v obliki državne pomoči bi se zavzemali, če ukrep delnega subvencioniranja delovnega časa za vaše podjetje ni zadosten?

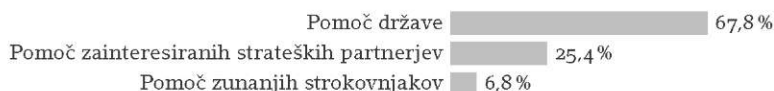
zgolj 18,5-odstotni. Ta rezultat je na eni strani v skladu z ugotovitvami iz teoretičnih razprav in drugih raziskav, ki navajajo, da kadar management sam ocenjuje vzroke krize, močno precenjuje zunanje dejavnike, notranjih pa skoraj ne omenja (tako na primer nobeno od podjetij ni ocenilo, da so na današnjo krizo vplivale napačne odločitve ali opustitve managementa (!), čeprav je to sicer najpogostejši vzrok krize v podjetju). Na drugi strani pa ti rezultati potrjujejo prej omenjeno potrebo po analizi pravih vzrokov krize. Če identificiramo napačne vzroke, bodo tudi metode za rešitev krize ali resnih težav napačne. Če se je z istimi posledicami krize soočila vsaka panoga, uspešnost posameznih podjetij znotraj panoge pa je izjemno različna (nekatera podjetja so v krizi celo povečala svojo uspešnost), potem »manjka« vpliv drugih vzrokov (predvsem notranjih). Naslednja raziskovalna vprašanja (R2, R3), ki izhajajo iz tega prvega (R1), lahko takšen komentar le še potrdijo.

V nadaljevanju so anketirana podjetja še navedla, da je ukrep delnega subvencioniranja polnega delovnega časa posledica zmanjšanja naročil in obsega dela (76,5 % primerov), le v 23,5 % primerov pa je bil to zgolj sestavni del širšega sanacijskega programa, ko so podjetja pripravila tudi številne različne ukrepe na drugih področjih. Večina podjetij se na globalno gospodarsko krizo ni odzvala drugače kot z zahtevo po državni pomoči. Istočasno pa 90,6 % podjetij meni, da je ukrep subvencioniranja delovnega časa nezadosten, zato je treba pripraviti tudi druge dejavnosti. Kar 96,0 % podjetij meni, da bi jih morala zagotoviti država! Ukrepe, ki so sicer v osnovi zaradi potrebnega širšega družbenopolitičnega konsenza manj verjetni, navajamo v nadaljevanju (R2).

Drago Dubrovski



SLIKA 3 Na kakšen način so rešljive težave v vašem podjetju?



SLIKA 4 Če vaše težave niso rešljive zgolj z notranjimi resursi, kaj bi potem potrebovali?

Iz prikaza na sliki 2 izhaja cela vrsta predlogov za dodatno obliko državne pomoči (največ znižanje prispevkov za socialno varnost, neposredne finančne subvencije in znižanje stopnje DDV), le 4,1 % anketiranih pa meni, da v njihovem primeru državna pomoč ne more biti rešitev, temveč bodo potrebni še različni notranji ukrepi in spremembe. Iz tega torej izhaja, da management v razmerah globalne krize išče prvenstveno rešitev zunanjih institucij (države), ne pa v pripravi lastnih sanacijskih programov in razvojnih rešitev, kar je razvidno tudi iz odgovorov na naslednje raziskovalno vprašanje (R3).

Skoraj dve tretjini anketiranih podjetij (61,9 %) meni (slika 3), da z lastnimi notranjimi sredstvi in managementom težav ne bodo rešili, zato potrebujejo še nadaljnjo državno pomoč (67,8 %), pomoč zainteresiranih strateških partnerjev (25,4 %) ali zunanjih strokovnjakov (6,8 %). Takšna ugotovitev je lahko zelo zaskrbljujoča, saj je namen delnega subvencioniranja delovnega časa samo lajšanje posledic globalne krize v prehodnem obdobju, večina podjetij pa meni, da s tem ukrepom njihove težave ne bodo odpravljene. Glede na takšne ugotovitve se utemeljeno poraja *vprašanje, ali je management v industrijskih podjetjih dovolj usposobljen za soočenje s posledicami neugodnega zunanjega okolja* (tj. globalne krize).

V tem primeru med tremi skupinami napak managementa prevladuje skupina *opustitev managementa*, ki je za prihodnost podjetja odločilna. Hkrati se potrjuje trditev: večji je vpliv države, večje so opustitve managementa. Težave podjetij konec leta 2008 in v začetku leta 2009 torej ne morejo biti zgolj neposredna posledica globalne finančne in ekonomske krize, temveč tudi notranjih vzrokov, med katerimi prevladujejo napake managementa, med temi pa opustitev managementa (v prevladujočem številu primerov zanašanje na zunanjo, tj. državno pomoč).

V povezavi s predhodno teoretično razpravo in ugotovitvami iz te raziskave (upoštevajoč omejitve, da na primer ni nujno, da je vsako

podjetje, ki je zaprosilo za državno subvencijo, tudi dejansko v stanju krize ali resnih težav; da lahko anketiranci namenoma poudarjajo vlogo države zaradi možnosti pridobitve novih pomoči; da so anketiranci lahko izbirali samo med ponujenimi odgovori – vprašalnik zaprtega tipa), lahko zdaj zavzamemo stališče do zastavljenih hipotez.

H1 *Na nastanek krize v podjetju ne morejo vplivati zgolj zunanji vzroki.*

Na nastanek stanja krize ali resnih težav v podjetju vplivajo skupaj oziroma vzporedno in prepleteno tako notranji kot tudi zunanji vzroki (dogodki, pojavi in procesi). Zelo malo je kriznih položajev, ki bi bili posledica zgolj enih ali drugih vzrokov. Če bi dopustili trditev, da lahko kriza nastane izključno zaradi zunanjih vzrokov – kar bi v mnogih primerih management brez oklevanja takoj potrdil (v naši raziskavi so po mnenju anketirancev v 79,8 % primerov za nastale težave krivi zunanji vzroki) –, potem bi bila celotna panoga, na katero delujejo isti zunanji vzroki, v povsem primerljivih težavah. Dejstvo pa je, da tudi znotraj iste panoge najdemo nadpovprečna podjetja tako po uspešnosti kot neuspešnosti. Če podjetje opravlja dejavnost, za katero je značilna nadpovprečna stopnja rasti, potem napake ali težave, ki bi v problematični panogi lahko pomenile hud krizni položaj, ne bodo imele usodnega vpliva. To pomeni, da je bila subjektivna odločitev (notranji vzrok) neposredno povezana z dogajanjem v okolju (zunanji vzrok). Notranji vzroki v ugodnih tržnih oziroma gospodarskih razmerah za podjetje torej ne bi bili usodni. V drugačnih (zunanjih) razmerah pa bi ti isti vzroki lahko povzročili propad podjetja. Zato tudi tukaj velja omenjena kombinacija delovanja zunanjih in notranjih vzrokov.

Podjetja, ki delujejo v nazadujoči panogi, lahko imajo popolnoma različne stopnje uspešnosti, kar kaže na to, da v istih gospodarskih razmerah (zunanji vzrok) podjetja s svojimi poslovnimi odločitvami lahko izboljšujejo ali poslabšujejo svoj položaj (notranji vzrok). Če bi veljalo, da na nastanek kriz v podjetjih, ki delujejo v kronično težavnih panogah, management ne more vplivati in zato so tukaj krize nastale izključno iz zunanjih vzrokov, potem bi panoge izumirale v celoti. Tako pa najdemo, če opazujemo domače gospodarsko okolje, zelo dobra podjetja tudi v tekstilni, čevlarski, lesarski, kovinarski in drugih »problematičnih« panogah. Prva hipoteza (H1) je zato (kljub omejitvam raziskave) potrjena, upoštevajoč analizo odgovorov na prvo raziskovalno vprašanje (R1).

H2 *Kadar management sam analizira vzroke za nastanek krize,*

precenjuje zunanje vzroke in podcenjuje notranje, kar vodi k napačnemu reševanju krize.

Management je pri presojah ujet v kognitivne predsodke, ki obarvajo njegov pogled na svet. Ti predsodki lahko vplivajo na to, da so ugotovitve odločevalcev v istem primeru zelo različne oziroma si celo nasprotujejo. Takšni kognitivni predsodki so lahko subjektivna interpretacija vzrokov, vpliv izkustva in osebnosti ter napačno postavljanje okvira problema. V eni od raziskav (Barker 2005) je bilo novemu managementu, ki je prišel v podjetje z nalogo preobrata, in prejšnjemu (razrešenemu) managementu (intervju z 20 managerji) zastavljeno vprašanje, do katerega obsega so vrhnji managerji vplivali na slabšanje uspešnosti poslovanja. Prejšnji management je odgovoril, da njihove odločitve oziroma delo niso pomembno vplivale na padanje uspešnosti, novi management pa je odgovoril, da je bil njihov vpliv odločilen.

Že pri opredelitvi krize je bilo poudarjeno, da so krizni položaj praviloma povzročili notranji in zunanji vzroki (t. i. multikavzalnost krize). Kadar vodstvo samo analizira vzroke, skoraj brez izjeme precenjuje zunanje vzroke, podcenjuje pa notranje, kar je razumljivo, saj so slednji neposredna kritika preteklega managementa. Ta trditev je bila potrjena tudi v tem primeru (R1). Zato je v okviru podrobne analize vzrokov vsekakor treba pripraviti objektivni in z vidika izvajalca nevtralen pregled vzrokov, kar lahko najučinkoviteje storijo usposobljeni svetovalci, lastniki, upniki, panožni strokovnjaki in drugi. Druga hipoteza (H2) je tako sprejeta.

H3 *Ob pojavu krize management namesto izvajanja hitrih in radikalnih ukrepov po načelih kriznega managementa v prevladujočem številu primerov išče ali zahteva državno pomoč.*

Predhodna teoretična razprava ter analiza odgovorov na raziskovalna vprašanja (R2 in R3) potrjujeta zadnjo hipotezo (H3).

Med zunanje vzroke kriz lahko torej uvrstimo celo državno pomoč, čeprav so bila proračunska sredstva načeloma namenjena prav reševanju ali preprečevanju krize. Zaradi pridobljenih zunanjih sredstev management v podjetju ne pripravi in ne sprejme primernih ukrepov, temveč se zadovolji zgolj s kozmetičnimi popravki, kar pa lahko nastanek krize zgolj prestavi.

Sklep

Dejavnost vodenja podjetja v akutni krizi imenujemo krizni management, kar pa je hkrati tudi oznaka za nosilce te dejavnosti. Kot je

bilo že velikokrat omenjeno, zahteva vodenje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, drugačne metode, kot jih dovoljujejo ali omogočajo normalne razmere poslovanja. Zaradi časovnega in odločevalskega pritiska, omejenih razpoložljivih sredstev in naravnosti na kratkoročno reševanje poslovnih problemov mora krizni manager uporabljati prilagojene metode poslovanja podjetja in vodenja sodelavcev. Glede na razmere v podjetju z akutno krizo, v katerih mora krizni management sprejemati poslovne odločitve, ki kot damoklejev meč pomenijo stalno pretečo nevarnost propada podjetja, pomeni krizni management *reševanje problemov najvišje stopnje zahtevnosti*. Obvladovanje akutne krize se namreč kakovostno precej razlikuje od preprečevanja latentne krize po teži problemov, časovnem pritisku in drastičnosti izvajanj ukrepov, hkrati pa tudi od običajnih vodstvenih nalog, ki so v določeni meri ponavljajoče se in zato rutinske. Zato je zelo pomembno, da se reševanja krize lotijo takšni managerji, ki jim razen želenega poznavanja dejavnosti, v kateri podjetje deluje, niso tuje posebnosti kriznega managementa in splošne ustvarjalne (intuitivne) metode, saj je možnosti za učenje v kriznem položaju zelo malo ali pa jih sploh ni. Krizni management bo pri svojem delu potreboval tako *strateška* kot tudi povsem *operativna znanja*, pri čemer mu nobeno poslovno področje ne sme biti povsem neznano (na primer finančna, računovodska, kadrovska, informacijska, proizvodna, komercialna, pravna funkcija).

Da bi krizni management lahko bil uspešen, mora (Faulhaber in Landwehr 1996, 117): *hoteti* (pripravljenost): volja do spreminjanja, sprejetje odgovornosti, pripravljenost za odrekanje, zadostno angažiranje; *smeti* (legitimnost): pristojnost za odločanje, potrebna pooblastila, položaj v hierarhiji; *moči* (sposobnost): strokovnost, sposobnost timskega dela, učenja in vodenja, sprejemanje bremen, moč za doseganje ciljev. Vsi trije pogoji (pripravljenost, legitimnost in sposobnost) morajo biti izpolnjeni istočasno, saj bo v nasprotnem primeru doseganje zastavljenih ciljev zelo vprašljivo.

Če velja, da se v razmerah neugodnih gibanj v zunanjem okolju (tj. globalni krizi) pojavlja vse več napak managementa, ki jih je mogoče uvrstiti v skupino opustitev (opustitve pravih in pravočasnih ravnanj, ko ni nobenih odločitev, čeprav bi bile dejavnosti nujno potrebne za ustavitev ali preusmeritev negativnih gibanj, neizkoriščanje priložnosti, slab nadzor ipd.), potem kaže takšno ugotovitev *upoštevati pri imenovanju managerjev*, ki bodo morali delovati v zaostrenih gospodarskih razmerah, njihove kompetence (znanje, veščine in sposobnosti oziroma človeški in intelektualni kapital) pa morajo biti čim bolj ustrezne glede na stanje akutne krize ali resnih težav v do-

ločenem podjetju. Na žalost pa se prav to dejstvo zanemarija tam, kjer bi ga bilo treba najbolj upoštevati – pri imenovanju managerjev v podjetjih, kjer ima država (politika) odločilen vpliv. Ta pa pomenijo pomemben delež v doseganju BDP ali dodane vrednosti.

Ukrepi v podjetjih kot reakcija na zatečene zunanje razmere, če se ti sploh pripravljajo in dejansko izvajajo (razen zahtevkov za državno pomoč), so velikokrat (pre)pozni ter premalo celoviti in radikalni, sklicevanje zgolj na zunanje vzroke krize pa vodi v napačno smer zagotavljanja obstoja in razvoja posameznega podjetja.

Literatura

- Barker, V. L. 2005. Traps in diagnosing organization failure. *Journal of Business Strategy* 26 (2): 44–50.
- Boeckenfoerde, B. 1993. Kriza podjetja. *Pristop* 2:33–40.
- Clarke, F., G. Dean in K. Oliver. 2003. *Corporate collapse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Di Napoli, D., in E. Fuhr. 1999. Trouble spotting: assessing the likelihood of a turnaround. V *Workouts and turnarounds II: global restructuring strategies for the next century; insights from the leading authorities in the field*, ur. D. Di Napoli, 1–21. New York: Wiley.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- . 2009. Management mistakes as causes of corporate crisis. *Total Quality Management & Business Excellence* 20 (1–2): 39–59.
- Faulhaber, P., in N. Landwehr. 1996. *Turnaround: Management in der Praxis*. Frankfurt: Campus.
- Hamilton, S., in A. Micklethwait. 2006. *Greed and corporate failure*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kow, G. 2004. Turning around business performance: part II. *Journal of Change Management* 4 (4): 281–296.
- Kraus, K. J., in S. E. Gless. 2004. Unternehmensrestrukturierung/-sanierung und strategische Neuausrichtung. V *Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz*, ur. A. K. Buth in M. Hermanns, 115–146. München: C. H. Beck.
- Müller, R. 1986. *Krisenmanagement in der Unternehmung*. Frankfurt: Lang.
- Platt, H. D. 1998. *Principles of corporate renewal*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.

Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje cen zdravil

ROMANA KAJDIŽ

Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke, Slovenija

ŠTEFAN BOJNEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

Z reguliranjem cen zdravil v Sloveniji se poskušajo s sistemom referenčnih cen obvladovati in zmanjševati javni izdatki za zdravila. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, ali je posledica regulacije cen zdravil dejansko realno zniževanje cen zdravil. V članku je predstavljeno uravnavanje cen zdravil s sistemom referenčnih cen. Empirično so ocenjeni vplivi reguliranja cen na realno gibanje cen zdravil. Osnovno tezo, da se nominalne in realne cene zdravil v času regulacije cen znižujejo, smo potrdili z Laspeyresovim indeksom in Wilcoxonovim testom predznačenih rangov, s katerim smo potrdili, da obstajajo statistično značilne razlike cen zdravil, ter sprejeli alternativno hipotezo, da se cene na opazovane presečne datume znižujejo. Regulacija cen zdravil s sistemom referenčnih cen ob učinkoviti porabi in ponudbi zdravil bi lahko pozitivno vplivala na obvladovanje in zmanjševanje javnih izdatkov za zdravila.

Ključne besede: cene zdravil, regulacija cen zdravil, sistem referenčnih cen, Slovenija

Uvod

Za večino držav Evropske unije (EU), vključno s Slovenijo, so značilne demografske spremembe (Čepar in Bojnec 2008). S staranjem prebivalstva se potrebe prebivalstva po zdravstvenih storitvah povečujejo, kar krepi pritiske države na izvajalce javnih zdravstvenih storitev in oskrbe, naj pri delu v javnem zdravstvu varčujejo oziroma znižujejo stroške poslovanja. Del teh varčevalnih ukrepov temelji tudi na ukrepih za manjšo in smotrnejšo porabo zdravil ter za nabavo cenejših zdravil po nižjih cenah. Naraščajoči stroški za zdravila so v zadnjih letih stalnica razprav o ekonomski učinkovitosti javnega zdravstva. Vedno bolj je pod drobnogledom poraba javnih sredstev v javnem zdravstvu, med drugim tudi cene zdravstvenih storitev in cene zdravil. Z družbeno gospodarskimi in socialnimi spremembami ter vstopom v EU se je pomembno spremenila tudi regulacija cen zdravil, ki v ospredje postavlja racionalno nabavo in porabo

zdravil ter uveljavljanje posebnega področja ekonomije, ki se uveljavlja pod imenom farmakoeconomika. Uredba o postopkih Skupnosti za pridobitev dovoljenja za promet in nadzor zdravil za humano in veterinarsko uporabo ter o ustanovitvi Evropske agencije za zdravila (Uredba (ES) št. 726/2004) je pomemben del širših prizadevanj v družbi za spodbujanje zdravja in dobrega počutja. Zdravila igrajo pomembno vlogo pri preprečevanju, diagnosticiranju in zdravljenju bolezni.

Z zakonodajo in ukrepi ekonomske politike na področju cen zdravil se poskušajo zmanjšati in obvladovati javni izdatki za zdravila. Namen politike in reguliranja oblikovanja cen zdravil je zmanjšati izdatke za zdravila z zmanjševanjem preplačevanja posredništev za zdravila. Pričakovani rezultat reguliranja in meril za oblikovanje cen je v prihranku stroškov za zdravila v breme zdravstvene zavarovalnice. Namen regulacije cen zdravil naj bi bil tudi v iskanju optimalnega ravnotežja med ohranjanjem dostopnosti do pomembnih zdravil in racionalno porabo javnih sredstev za zdravila, pri čemer je cena samo eden od bistvenih dejavnikov.

Namen članka je predstaviti regulacijo cen zdravil s sistemom referenčnih cen v Sloveniji in oceniti njegovo ekonomsko racionalnost s primerjavo učinka regulacije cen zdravil med posameznimi obdobji v presečnih obdobjih marec 2007, april 2007, oktober 2007, april 2008 in oktober 2008, za katere imamo podrobne podatke o cenah zdravil. Pravilnik o cenah zdravil za uporabo v humani medicini namreč določa priglasitve cen zdravil na presečne datume 1. april in 1. oktober na letni ravni.

V članku se bomo osredotočili na obravnavo učinka sistema referenčnih cen kot osnovnega vodila oblikovanja cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev, na gibanje nominalnih in realnih cen zdravil ter ta učinek primerjali z učinkom sistema medsebojno zamenljivih zdravil z najvišjo priznano vrednostjo ter s tem na morebitne implikacije za obvladovanje in zniževanje javnih izdatkov za zdravila.

Za lažje razumevanje članka naj pojasnimo, da morajo imeti vsa zdravila, ki so na trgu v Sloveniji, ustrezno dovoljenje. Vsako zdravilo, ki je na trgu, mora imeti določeno ceno. Zdravila, ki se financirajo iz javnih sredstev ali pa se želijo uvrstiti na listo zdravil (pozitivno, vmesno, medsebojno zamenljiva zdravila z najvišjo priznano vrednostjo (mzz)), ki jih krije obvezno oziroma dopolnilno zdravstveno zavarovanje, morajo imeti najprej oblikovano ceno v skladu s pravili za oblikovanje in določanje cen zdravil, to je tako imenovani sistem referenčnih cen.

Sistem referenčnih cen

Upravitelji zdravstvenih blagajn poskušajo omejiti naraščajoče stroške za zdravstvo. V zadnjem času je pozornost usmerjena tudi na sistem referenčnih cen v farmaciji. Uveljavitev teoretičnih modelov v samo prakso pa ni enostavna. Dejstvo je, da se sistem referenčnih cen uveljavlja v kompleksno okolje, v katerem že delujejo drugi cenovni sistemi in različne druge zdravstvene regulative, ki so namenjene doseganju različnih ciljev (Dickson in Redwood 1998). V marketinški teoriji se koncept referenčnih cen nanaša na primerjavo notranjega standarda in opazovanih cen (Kalyanaram in Winer 1995). Sklicuje se na hipotezo, da porabniki presojujejo in se odločajo na podlagi svojih primerjav med opazovanim fenomenom z notranjimi referenčnimi točkami. Ta metoda se močno razlikuje od koncepta sistema referenčnih cen znotraj farmacevtske industrije (Dickson in Redwood 1998; Kanavos in Reinhardt 2003). Referenčne cene zdravil so povezane z metodologijo regulacije, ki oblikuje najvišje limitne oziroma maksimalne cene za vsako zdravilo posebej v skladu z vsemi zdravili v tej kategoriji zdravil in ni povezana z zaznavo (percepcijo) porabnikov o ceni. Najbolj prepoznavna lastnost referenčnih cen zdravil je maksimalna cena, ki so jo zdravstvene zavarovalnice pripravljene v celoti povrniti za vsako ceno zdravila. Če je cena zdravila dražja od referenčne cene, mora porabnik doplačati razliko (Podnar, Molj in Golob 2007).

V preteklih desetletjih je več držav EU (Nemčija, Nizozemska, Švedska, Danska, Poljska, Španija, Italija in Slovenija), pa tudi več držav z drugih delov sveta (Nova Zelandija, Avstralija in Kanada) uvedlo različne oblike sistema referenčnih cen. Cilj uvedbe referenčnih cen je nadzorovati stroške zdravstvene blagajne za zdravila na recept, ne pa znižati cene zdravil na splošno. Regulacija cen je eno od najpomembnejših orodij, s katerim ekonomska politika lahko nadzira in omejuje stroške za zdravila (Giuliani, Selke in Garattini 1998). Skupni dejavnik, ki je vodil vse države, da so se odločile za sistem referenčnih cen, je bil skrb relativnega učinka naraščajočih farmacevtskih stroškov na javne finance. Vendar se ta skupni dejavnik razlikuje od države do države. Kljub razlikam so imele države tudi skupni značilnosti:

- pred uvedbo sistema referenčnih cen nobena od teh držav ni neposredno regulirala cen zdravil, izdanih na recept;
- generična zdravila so imela že pred uvedbo sistema v teh državah pomemben tržni delež (Lopez Casasnovas in Puig-Yunoy 2000).

Nemčija je ena od treh referenčnih držav za oblikovanje cen zdravil v Sloveniji. Paris in Docteur (2008) ugotavljata, da so cene zdravil po uveljavitvi sistema referenčnih cen v Nemčiji od leta 1989 sorazmerno stabilne. Ta splošna usmeritev stabilnosti je rezultat dveh nasprotujočih si teženj: prvič, cene zdravil, ki niso oblikovane na podlagi referenčnih cen in se oblikujejo na trgu prosto, so porasle do 20 %. Drugič, cene zdravil, ki so oblikovane na podlagi referenčnih cen, pa so se znižale za 35 %. Zato analitiki v glavnem menijo, da sistem referenčnih cen prispeva k relativni stabilnosti cen zdravil na nemškem trgu. Poleg vpliva sistema referenčnih cen na to lahko vplivajo tudi drugi dejavniki, na primer generična zdravila. Generično zdravilo je po definiciji ekvivalentno originalnemu zdravilu, saj vsebuje identično aktivno učinkovino, njegova tržna prodaja pa je mogoča šele po izteku celovite patentne zaščite originalnega zdravila (Kesič 2007). Nedavno poročilo Cochrane Collaboration o vplivu referenčnih cen na cene zdravil, ki zajema inventuro vseh študij, pa nemškega primera ne omenja. V teh študijah je bilo ugotovljeno, da se zaradi referenčnih cen zdravil lahko znižajo stroški za zdravila. Ni pa nobenih dokazov, da bi znižanje stroškov za zdravila vplivalo na povečanje škodljivih učinkov na zdravje ali zaradi tega povečalo uporabo zdravstvenih storitev (Aaserud in dr. 2006).

Omejevanje maksimalne cene, do katere sistem zdravstvenih zavarovalnic povrne stroške v celoti za zdravila na recept, in sistem referenčnih cen sta usmerjena k zniževanju cen zdravil na dva načina. Prvič, z zmanjšanjem povpraševanja po dragih zdravilih, in drugič, s tem, da proizvajalci sami znižujejo cene zdravil, ker jim grozi izguba trga (Dickson in Redwood 1998; Lopez Casasnovas in Puig-Yunoy 2000).

Zakonska podlaga za oblikovanje cen zdravil v Sloveniji

Z vstopom Slovenije v EU sta se pomembno spremenila regulacija in oblikovanje cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev. Na podlagi zakona o zdravilih (zzdr-1) je bila v letu 2007 ustanovljena Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke, ki je tudi pristojni organ za opravljanje nalog na področju določanja, spremljanja in analiziranja cen zdravil in njihovega učinka na delovanje trga. Pravilnik o cenah zdravil za uporabo v humani medicini, ki je nadomestil predhodni pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil na debelo in o načinu obveščanja o cenah zdravil na debelo, določa merila za oblikovanje cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev. Pravilnik določa, da sme najvišja dovoljena cena za originalna zdravila dosegati največ do 100 % najnižje referenčne

cene originalnega primerjalnega zdravila iz treh referenčnih držav, in sicer Avstrije, Francije in Nemčije. Za generično zdravilo sme najvišja dovoljena cena dosegati do največ 85 % povprečja najvišjih in najnižjih cen generičnega zdravila iz primerjalnih držav. Če je generično zdravilo na trgu le v eni od primerjalnih držav, sme najvišja dovoljena cena dosegati največ do 70 % primerjalne cene najcenejšega originalnega zdravila. Cene zdravil se usklajujejo dvakrat na leto na presečne datume, v aprilu in oktobru.

Živkovič (2007a) ocenjuje, da regulacija cen zdravil in nadzor njihove višine opredeljujeta višino javnofinančnih izdatkov, namenjenih zdravilom. Vzvod, ki omenjeno omogoča, je oblikovanje cen zdravil glede na cene zdravil v referenčnih treh državah (Avstrija, Francija in Nemčija). Podobni sistemi regulacije cen zdravil so sicer v rabi v več evropskih državah. Živkovič (2007a) meni, da je specifična slovenskega sistema v tem, da ne upošteva ekonomskih učinkov, kar niža učinkovitost alokacije javnofinančnih sredstev med različnimi terapijami ter tako posredno zniža dostopnost do novih inovativnih zdravil (Živkovič 2007a). Vendar novi pravilnik o določanju cen zdravil za uporabo v humani medicini določa strožja merila in elemente za določanje izredne višje dovoljene cene zdravil, če najvišja dovoljena cena zdravila zavezancu za prigrasitev cen ne omogoča oskrbe slovenskega trga. V tem primeru je treba navesti vrsto ugotovitev in obrazložitev predloga, ki vključujejo tudi farmakoekonomske podatke oziroma ustrezno oblikovane druge finančno ekonomske utemeljitve, oceno relativne terapevtske vrednosti zdravila oziroma ustrezno oblikovane druge farmakoepidemiološke podatke, ki vključujejo relevantne podatke za Republiko Slovenijo.

S spremembo zakona o zdravilih in zlasti s pravilnikom o določanju cen zdravil za uporabo v humani medicini so se regulirane cene zdravil znižale za 3 %, in sicer za originalna zdravila na 97 % in za generična zdravila na 82 % primerjalnih cen. Na predlog zavezancev za prigrasitev cen (na primer imetnikov dovoljenja za promet z zdravilom oziroma njihovih predstavnikov) je spet mogoče oblikovati cene originalnih zdravil do 100 %. Eden od razlogov za vnovično povišanje je, da je Slovenija referenčna država pri oblikovanju cen zdravil za nekatere druge države, zaradi česar proizvajalci zdravil tehtajo interese za obstoj določenega zdravila na slovenskem trgu in tudi njegove vplive, ki jih ima na druge trge. Uradna cena zdravil v Sloveniji je namreč referenčna za 15 držav, med njimi za Bolgarijo, Romunijo, Turčijo, Hrvaško in Srbijo.

Živkovič (2007b) opozarja, da znižanje cen zdravil negativno deluje na dostopnost do zdravil. Zaradi primerjave (angl. cross-refer-

rencing), ki pomeni medsebojno poročanje med različnimi evropskimi državami, zniževanje cen zdravil v določeni evropski državi lahko povzroči padec cen tudi v drugih državah. Z vidika farmacevtskih multinacionalk je tako ob občutnem padcu cene zdravila v določeni državi ekonomsko racionalnejše s trga te države umakniti zdravilo kot pa utrpeti negativne cenovne tendence tudi v drugih državah. Zaradi sorazmerne majhnosti slovenskega trga je pri nas nevarnost umika zdravila s trga še toliko večja. Predvsem to velja za originatorje, ki še vedno uživajo patentno in podatkovno zaščito, saj je njihova cenovna fleksibilnost zaradi fiksnih stroškov naložb v razvojno raziskovalno dejavnost ter premije za tveganje in inovativnost občutno nižja (Živkovič 2007b).

zzzs (2008) navaja, da so bili v letu 2007 doseženi pomembni rezultati na področju obvladovanja izdatkov za zdravila, ki jih je bilo lani skupaj z medicinsko tehničnimi pripomočki ter nekaterimi sorodnimi vrstami odhodkov v strukturi odhodkov zzzs za 17,2 %. V primerjavi z letom 2006 so se realno zmanjšali za 9,7 %, kar je posledica pozitivnih učinkov izvajanja reguliranja cen zdravil za uporabo v humani medicini, uspešnih pogajanj s proizvajalci zdravil, razvrščanja zdravil na liste in izvajanja sistema medsebojno zamenljivih zdravil (mzz) z določanjem najvišjih priznanih vrednosti.

Leta 2003 je bil v Sloveniji uveden sistem mzz z najvišjo priznano vrednostjo (npv). To pomeni, da je za določene skupine zdravil z isto učinkovino, jakostjo in farmacevtsko obliko (na primer tablete, sirup in kapsule) določen npv, ki ga krije zdravstveno zavarovanje (obvezno in dopolnilno). Če zdravilo presega ta npv, zavarovanec doplača do polne cene zdravila, ker s tem ne sprejema zdravila, ki je v okviru npv in ga v celoti krije zdravstveno zavarovanje. mzz imajo isto učinkovino, hkrati pa dokazano enako (primerljivo) učinkovitost, varnost in kakovost (<http://www.zzzs.si/>).

Seznam mzz pripravlja Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke. npv, ki ga krije obvezno zdravstveno zavarovanje, pa potrdi komisija za razvrščanje zdravil na liste. Poudariti je treba, da morajo zdravila, ki kandidirajo za uvrstitev na seznam mzz, že pred tem imeti veljavno ceno zdravil oblikovano v skladu z veljavnimi predpisi za določanje in oblikovanje cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev. Spremembe naj bi prispevale k učinkovitejšemu obvladovanju izdatkov za zdravila, s katerimi naj bi prihranili zdravstvenemu zavarovanju znatna sredstva, ne da bi s tem znižali kakovost zdravljenja z zdravili ali poslabšali dostopnost do učinkovitih, kakovostnih in varnih zdravil, ki šele prihajajo v Slovenijo. Razlike v cenah med mzz so zaradi različnih proizvajalcev in

njihove cenovne politike, medtem ko so takšna zdravila glede kakovosti, varnosti in učinkovitosti dokazano zamenljiva. Zato se odločitev o izbiri ustreznega zdravila zaupa zdravniku in farmacevtu. Z zmanjšanjem izdatkov za zdravila, ki so že vključena v sheme zdravljenja v Sloveniji, naj bi omogočili vključitev novih in še učinkovitejših zdravil, ki k nam šele prihajajo (<http://www.zzzs.si/>).

Izdatki za zdravila, financirana iz javnih sredstev

Izdatki za zdravila v Sloveniji znašajo okrog 18 % vseh izdatkov za zdravstvene storitve oziroma 16 % za tovrstne javne izdatke. Poraba zdravil na recept in drugih zdravil, ki bremenijo javna sredstva (razen cepiv), je v letu 2006 javno zdravstveno blagajno bremenila za približno 290 milijonov evrov. To je približno dve tretjini vseh izdatkov za zdravila na recept. Ostala tretjina se večinoma krije iz sredstev prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja. Rast javnih izdatkov za zdravila je v letu 2006 dosegla 5,7 % nominalno, pri čemer je bila povprečna letna stopnja rasti v obdobju 2001–2006 višja. Rast javnih izdatkov za zdravila presega stopnjo gospodarske rasti oziroma rasti bruto domačega proizvoda (zzzs 2008, 41–42). Živkovič (2007b, 139) iz primerjave med nično ali celo negativno stopnjo inflacije za cene zdravil in pozitivno stopnjo inflacije za cene življenjskih potrebščin v obdobju zadnjih nekaj let postavlja smiselnost uporabe indeksa cen življenjskih potrebščin za preračun nominalne stopnje rasti cen zdravil v realno, kar je običajna praksa v ekonomskih analizah.

Odhodki obveznega zdravstvenega zavarovanja za zdravila so v letu 2007 znašali 274 milijonov evrov, kar je 16,3 % odhodkov zdravstvenih dejavnosti. Izdatki za zdravila so se znižali nominalno za –6,5 % (realno za –9,7 %). Petletno povprečje realne rasti (2003–2007) je znašalo 1,5 % (zzzs 2008, 41–42).

Metodologija in podatki

Z raziskavo želimo potrditi ali ovreči osnovno tezo raziskovanja, in sicer ali se cene zdravil znižujejo v času regulacije cen zdravil s sistemom referenčnih cen z morebitnim vplivom na obvladovanje in zniževanje javnih izdatkov za zdravila.

Predpostavljamo hipotezo, da regulacija cen s sistemom referenčnih cen in sistemom mzz vpliva na zniževanje cen zdravil. Predpostavljamo, da bo sistem referenčnih cen na večji del zdravil vplival tako, da se bodo cene v času zniževale.

Z analizo z Laspeyresovim indeksom želimo ugotoviti, ali se nominalne in realne cene zdravil, financiranih iz javnih sredstev, ki so

regulirane, v času znižujejo. To testiramo še s pomočjo Wilcoxonovega testa predznačenih rangov. Z Laspeyresovim indeksom, ki se uporablja za izračun indeksov cen, smo izračunali spremembe ravni cen. Upoštevali smo bazno obdobje v letu 2007. Vsoto količin baznega obdobja, pomnoženih s cenami na presečne datume, smo delili z vsoto količin baznega obdobja, pomnoženih s cenami baznega obdobja:

$$P_L = \frac{\sum(p_{ct}q_{ct_0})}{\sum(p_{ct_0}q_{ct_0})}, \quad (1)$$

kjer je P_L sprememba ravni cen, q_{ct_0} količina baznega obdobja, q_{ct} količina t obdobja, p_{ct_0} cene baznega obdobja, p_{ct} cene t obdobja.

Na podlagi nominalnih vrednosti cen zdravil smo najprej izračunali Laspeyresove indekse za vsa zdravila skupaj na posamezne presečne datume. Zdravila smo nato razvrstili v tri skupine glede na sistem reguliranja in oblikovanja cen:

1. regulirane cene na podlagi pravilnika o oblikovanju cen zdravil (R ali pravilniške cene);
2. dodatno regulirane cene na podlagi sklepa o določitvi seznama MZZ;
3. cene, oblikovane izmenično na podlagi pravilnika o oblikovanju cen zdravil ali na podlagi sklepa o določitvi MZZ (R + MZZ).

Za vsako omenjeno skupino smo nato ločeno izračunali Laspeyresove indekse.

Cene zdravil smo nato deflacionirali posebej z indeksom cen življenjskih potrebščin (ICŽP) in posebej z indeksom cen zdravil (ICZ) s stalno bazo (31. marec 2007 = 100), da smo izračunali realne cene zdravil.

Trditev, da se cene zdravil znižujejo, želimo potrditi še z neparametričnim statističnim Wilcoxonovim testom predznačenih rangov za testiranje hipotez ponavljajočih se meritev na enem vzorcu, ko ni mogoče predpostavljati, da gre za normalno porazdelitev vzorca. Tako kot t -test tudi Wilcoxonov test vsebuje primerjavo razlik med meritvami, zato zahteva, da so vse spremenljivke na intervalni ali racionalni ravni. Ne zahteva pa posebnih predvidevanj o porazdelitvi meritev, zato se uporablja, kadar pogoji za uporabo t -testa niso izpolnjeni.

Predpostavimo ničelno hipotezo, da so spremembe cene v proučevanih časovnih presečnih datumih večje od ali enake nič ($H_0: \theta \geq 0$). V nasprotnem primeru sprejmemo alternativno hipotezo, da so spremembe cene v proučevanih časovnih presečnih datumih manjše od

nič ($H_1: \theta < 0$) ali da so se cene znižale. Ničelne hipoteze ne moremo zavrniti, če ni razlik med prvim in drugim opazovanjem spremenljivke ali so te pozitivne. Test iz raziskave izključi tiste meritve, pri katerih ni razlik med obema opazovanjema. Z vezanim rangom (v primeru enakih podatkov) pa določimo povprečen rang med njimi. Vsota rangov se računa ločeno za pozitivne in negativne deviacije od srednje vrednosti. Vrednost S je definirana kot manjša od obeh vsot rangov. S se nato primerja z vrednostmi v preglednici vseh mogočih porazdelitev rangov. Izračuna se p , to je statistična verjetnost dosežene vrednosti S s populacijskimi dosežki, ki se simetrično porazdeljuje okoli srednje vrednosti. Čim večje je število opazovanj vzorca (numerus), tem bolj je porazdelitev normalna. Če je število opazovanj vzorca večje od 20, se za izračun statistične značilnosti uporablja približek z ali aproksimacija. Nekateri avtorji navajajo, da se približek uporablja za numerus, večji od 10, drugi, da se uporablja za numerus, večji od 25 (Siegel 1956). Aproksimacija (Petz 1997):

$$z \approx \frac{S - \frac{N(N+1)}{4}}{\sqrt{\frac{N(N-1)(2N+1)}{24}}}, \quad (2)$$

kjer je N število opazovanj vzorca (numerus), S – vrednost, manjša med obema vsotama rangov.

Wilcoxonov test je populariziral Siegel (1956), ki je namesto simbola S uporabljal simbol T . Zato se včasih Wilcoxonovemu testu predznačenih rangov reče Wilcoxonov T -test, za katerega se uporabljajo T -preglednice (Siegel 1956).

Spet smo testirali vzorec nominalnih in deflacioniranih cen z ICŽP in ICZ z neparametričnim statističnim Wilcoxonovim testom predznačenih rangov. Najprej smo testirali celoten vzorec zdravil, nato pa še vzorce zdravil, ki smo jih razvrstili v tri skupine: R, MZZ in R + MZZ. Vsako omenjeno skupino opazovanj smo nato ločeno statistično obdelali z neparametričnim statističnim Wilcoxonovim testom predznačenih rangov.

Podatke o količini porabljenih pakiranj zdravil v Sloveniji, ki se financirajo iz javnih sredstev, smo dobili na podlagi podatkov, objavljenih v publikaciji Ambulantno predpisovanje zdravil v Sloveniji po klasifikaciji ATC v letu 2006 (IVZ 2007), ki ga je izdal Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije (<http://www.ivz.si>). Podatke o cenah zdravil smo dobili na spletni strani Javne agencije Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (<http://www.jazmp.si>). Podatke o razvrstitvi zdravil na liste zdravil, ki se v celoti ali

delno financirajo iz javnih sredstev, smo dobili na podlagi podatkov, objavljenih na spletni strani zzzs (<http://www.zzzs.si>). V raziskavi je bilo analiziranih 284 cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev in so imela regulirano oblikovane cene na vse presečne datume, to je marec 2007, april 2007, oktober 2007, april 2008 in oktober 2008. Ti podatki pomenijo nominalne vrednosti cen zdravil. Realne vrednosti cen zdravil smo izračunali z njihovim deflacioniranjem z ICŽP in ICZ s podatki, ki smo jih dobili na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (<http://www.stat.si>).

Empirični rezultati

Za preverjanje domneve smo najprej uporabili Laspeyresov indeks. V preglednici 1 so prikazani izračuni Laspeyresovih indeksov cen za regulirane cene zdravil.

Z Laspeyresovim indeksom smo potrdili zmanjševanje reguliranih nominalnih in realnih sprememb ravni cen zdravil (deflacioniranih z ICŽP in ICZ). Najbolj so se v povprečju znižale cene zdravil s seznama mzz. Najmanj pa so se pocenila zdravila, ki imajo le pravilniško oblikovano ceno (zdravila R).

Z neparametričnim statističnim Wilcoxonovim testom predznačenih rangov za testiranje hipotez ponavljajočih se meritev na enem vzorcu, ko ni mogoče predpostavljati, da gre za normalno porazdelitev vzorca, smo prav tako ugotovili, da obstajajo statistično značilne razlike cen zdravil pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ za nominalne in realne cene, deflacionirane z ICŽP. Zato lahko v teh primerih zavrnilo ničelno hipotezo (da se cene ne spreminjajo ali se cene celo povišujejo) ter sprejmemo alternativno hipotezo, da se cene na opazovane presečne datume v povprečju znižujejo. Rezultati neparametričnega statističnega Wilcoxonovega testa predznačenih rangov so dostopni v uredništvu revije ali pa pri avtorjih na zahtevo bralca.

Z opazovanjem vseh 284 realnih cen zdravil, deflacioniranih z ICZ, na tretji in četrti opazovani presečni datum smo ugotovili, da obstajajo statistično pomembne razlike v spremembah cen zdravil na presečna datuma, zato lahko sprejmemo sklep, pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$, da so se zdravila na ta dva presečna datuma v povprečju pocenila, medtem ko se na prvi in drugi presečni datum cene niso statistično pomembno pocenile.

Za zdravila, katerih cene so se na vse presečne datume regulirale še dodatno na podlagi sklepa o določitvi seznama mzz (zdravila mzz), lahko zavrnilo ničelno hipotezo in sprejmemo alternativno, torej da so se nominalne in realne cene, deflacionirane z ICZ cene, v povprečju znižale na drugi, tretji in četrti presečni datum. Realne

PREGLEDNICA 1 Laspeyresovi indeksi cen za vzorec zdravil na presečne datume

Postavka	Mar. 2007	Apr. 2007	Okt. 2007	Apr. 2008	Okt. 2008
1. Število zdravil R + MZZ	18	18	18	18	18
Laspeyresov indeks za zdravila R + MZZ (marec 2007 = 1)	1	0,9960	0,9437	0,9116	0,9062
Sprememba Laspeyresovega indeksa R + MZZ (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-0,40	-5,63	-8,84	-9,38
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC ŽP (marec 2007 = 1)	1	0,9850	0,9059	0,8452	0,8286
Sprememba deflaciranega z IC ŽP (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-1,50	-9,41	-15,48	-17,14
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC Z (marec 2007 = 1)	1	1,0152	1,0026	0,9354	0,9384
Sprememba deflaciranega z IC Z (v odstotkih glede na marec 2007)	0	+1,52	+0,26	-6,46	-6,16
2. Število zdravil R	206	206	206	206	206
Laspeyresov indeks R (marec 2007 = 1)	1	0,9668	0,9522	0,9345	0,9307
Sprememba Laspeyresovega indeksa za zdravila R (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-3,32	-4,78	-6,55	-6,93
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC ŽP (marec 2007 = 1)	1	0,9563	0,9141	0,8664	0,8509
Sprememba deflaciranega z IC ŽP (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-4,37	-8,59	-13,36	-14,91
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC Z (marec 2007 = 1)	1	0,9856	1,0117	0,9589	0,9637
Sprememba deflaciranega z IC Z (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-1,44	+1,17	-4,11	-3,63
3. Število zdravil MZZ	60	60	60	60	60
Laspeyresov indeks za zdravila MZZ (marec 2007 = 1)	1	0,9998	0,9211	0,7689	0,7501
Sprememba Laspeyresovega indeksa MZZ (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-0,02	-7,89	-23,11	-24,99
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC ŽP (marec 2007 = 1)	1	0,9889	0,7883	0,7128	0,6858
Sprememba deflaciranega z IC ŽP (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-1,11	-21,17	-28,72	-31,42
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC Z (marec 2007 = 1)	1	1,0191	0,8724	0,7889	0,7768
Sprememba deflaciranega z IC Z (v odstotkih glede na marec 2007)	0	1,91	-12,76	-21,11	-22,32
4. Število zdravil SKUPAJ	284	284	284	284	284
Laspeyresov indeks za zdravila SKUPAJ (marec 2007 = 1)	1	0,9784	0,9111	0,8819	0,8734
Sprememba Laspeyresovega indeksa SKUPAJ (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-2,16	-8,89	-11,81	-12,66
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC ŽP (marec 2007 = 1)	1	0,9677	0,8746	0,8177	0,7986
Sprememba deflaciranega z IC ŽP (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-3,23	-12,54	-18,23	-20,14
Laspeyresov indeks, deflaciran z IC Z (marec 2007 = 1)	1	0,9973	0,9680	0,9049	0,9044
Sprememba deflaciranega z IC Z (v odstotkih glede na marec 2007)	0	-0,27	-3,20	-9,51	-9,56

Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje cen zdravil

cene, deflacionirane z ICŽP, pa so se statistično pomembno pocenile na vse presečne datume.

Nominalne cene zdravil, ki so se oblikovale izmenično na podlagi pravilnika o oblikovanju cen zdravil ali na podlagi sklepa o določitvi MZZ (zdravila R + MZZ), so se statistično pomembno znižale na vse presečne datume. Realne cene zdravil, deflacionirane z ICZ, so se statistično pomembno znižale na drugi, tretji in četrti presečni datum, z ICŽP deflacionirane cene zdravil pa so se statistično pomembno znižale na vse presečne datume.

Pri nominalnih pravilniških cenah zdravil (zdravila R) so se na vse presečne datume cene statistično pomembno znižale, pri pravilniških cenah (zdravila R), deflacioniranih z ICZ, pa smo ugotovili, da na noben opazovan presečni datum ne obstajajo statistično pomembne razlike, zato ne moremo zavrniti ničelne hipoteze ($H_0: \theta \geq 0$), da so cene ostale enake ali da so se cene celo povišale, in ne moremo sprejeti alternativne hipoteze, da so spremembe cen v proučevanih časovnih obdobjih (presečnih datumih) manjše od nič ($H_1: \theta < 0$), torej da bi se cene zniževale. Realne cene, deflacionirane z ICŽP, so se na vse presečne datume statistično pocenile.

Sklep

Prispevek ugotavlja učinke regulacije cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev. Na podlagi izračunov Laspeyresovih indeksov nominalnih in realnih cen zdravil smo ugotovili, da se indeksi glede na izhodiščno bazno obdobje znižujejo. Največje znižanje Laspeyresovih indeksov je za zdravila, ki so na seznamu MZZ. Ta zdravila morajo imeti najprej pravilniško oblikovane cene, šele nato se lahko uvrstijo na seznam MZZ. Glede na to dejstvo je pričakovano, da bodo cene s seznamom MZZ nižje od pravilniške cene. Najmanj so se znižale cene zdravil, ki se oblikujejo po pravilniku. Podobno smo ugotovili z Wilcoxonovim testom predznačenih rangov. Ugotovili smo, da obstajajo statistično značilne razlike cen zdravil pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ ter da lahko zavrnemo ničelno hipotezo (da se cene ne spreminjajo ali se celo povišujejo) ter sprejmemo alternativno hipotezo, da se cene na opazovane presečne datume v povprečju znižujejo. Pri opazovanem vzorcu vseh 284 zdravil, katerih cene se regulirajo, in sicer za gibanja nominalnih in realnih cen, smo ugotovili, da se cene zdravil glede na izhodišče presečnih datumov v povprečju znižujejo.

Če smo proučevani vzorec zdravil razvrstili po skupinah, smo ugotovili, da se nominalne in realne cene opazovanih MZZ in zdravil, katerih cene so se oblikovale izmenično pravilniško in na podlagi MZZ (zdravila R + MZZ), spreminjajo in največkrat obstajajo statistično

značilne razlike, zato v tem primeru lahko zavrnamo ničelno hipotezo in sprejmemo alternativno, torej da se cene v povprečju znižujejo.

Pri vzorcu pravilniških cen (zdravila R) ugotavljamo, da pri nominalnih in realnih cenah, izračunanih na podlagi ICŽP, obstajajo statistično značilne razlike cen zdravil pri stopnji tveganja $\alpha = 0,05$ ter da lahko zavrnamo ničelno hipotezo (da se cene ne spreminjajo ali se cene celo povečujejo) ter sprejmemo alternativno hipotezo, da se cene na opazovane presečne datume v povprečju znižujejo. Pri opazovanem vzorcu, deflacioniranem z ICZ, pa ne obstajajo statistično pomembne razlike, zato v teh primerih ničelne hipoteze ne moremo zavrniti in sprejeti alternativne hipoteze.

V raziskavi smo ugotovili, da obstajajo večje razlike med primerjavo nominalnih in realnih cen glede na deflacioniranje z ICŽP ali pa z ICZ. Realne cene zdravil, ki so deflacionirane z ICZ, so precej višje od nominalnih cen zdravil. Realne cene zdravil, ki so deflacionirane z ICŽP, pa so nižje od nominalnih cen zdravil. Kljub razlikam v višini pa lahko tako z Laspeyresovim indeksom kot tudi z Wilcoxonovim testom predznačenih rangov potrdimo, da se na daljši časovni rok cene zdravil v povprečju občutno znižujejo.

Ugotovili smo, da sistem referenčnih cen z nabavo zdravil po nižjih cenah vpliva na nižje stroške nabave zdravil. S smotrnejšo porabo zdravil bi lahko vplival tudi na obvladovanje in zniževanje javnih izdatkov za zdravila. Upoštevajoč izkušnje iz Nemčije (Paris in Docteur 2008) so cene zdravil relativno stabilne, medtem ko so se cene, oblikovane na podlagi referenčnih cen, znižale. Izkušnje v Sloveniji so podobne, saj se cene, ki so oblikovane na podlagi referenčnih cen, znižujejo, in sicer nominalno in realno. Najmanj statistično značilne so pravilniške cene, deflacionirane z ICZ, najbolj statistično značilne pa so cene zdravil, deflacionirane z ICŽP, in nominalne ter realne cene s seznama medsebojno zamenljivih zdravil.

Poudariti je treba, da smo se omejili na proučevanje vpliva referenčnih cen na zniževanje cen zdravil, ki se financirajo iz javnih sredstev – ki pa jih nismo posebej delili na originalna in generična zdravila –, in ugotovili, da se cene zdravil v povprečju znižujejo, zlasti dolgoročno. Cene zdravil se lahko znižujejo iz različnih razlogov, in ne zgolj zaradi vpliva regulacije, kar pa ni bilo posebej analizirano. Pri zniževanju cen pri MZZ lahko gre tudi za vpliv uspešnosti pogajanj zdravstvene zavarovalnice z imetniki dovoljenj za promet z zdravili, s proizvajalci zdravil, z razvrščanjem zdravil na liste in z izvajanjem sistema MZZ z določanjem najvišjih priznanih vrednosti.

Literatura

- Aaserud, M., A. T. Dahlgren, J. P. Kösters, A. D. Oxman, C. Ramsay in H. Sturm. 2006. Pharmaceutical policies: effects of reference pricing, other pricing and purchasing policies (review). *The Cochrane Database of Systematic Review*, št. 2: CD005979.DOI:10.1002/14651858.CD0055979.
- Čepar, Ž., in Š. Bojnec. 2008. Population aging and the education market in Slovenia and Croatia. *Eastern European Economics* 46 (3): 68–86.
- Dickson, M., in H. Redwood. 1998. Pharmaceutical reference prices: how do they work in practice? *Pharmaeconomics* 21 (2): 90–103.
- Giuliani, G., G. Selke in L. Garattini. 1998. The Germain experience in reference pricing. *Health Policy* 44 (1): 73–85.
- IVZ – Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. 2007. *Ambulantno predpisovanje zdravil v Sloveniji po ATC klasifikaciji v letu 2006*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Kalyanaram, G., in R. S. Winer. 1995. Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science* 14 (3): 161–169.
- Kesič, D. 2007. Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management* 2 (2): 151–166.
- Kanavos, P., in U. Reinhardt. 2003. Reference pricing for drugs: is it compatible with us health care? *Health Affairs* 22 (3): 16–30.
- Lopez-Casasnovas, G., in J. Puig-Junoy. 2000. Review of literature on reference pricing. *Health Policy* 54 (2): 87–123.
- Paris, V., in E. Docteur. 2008. Pharmaceutical pricing and reimbursement policies in Germany. *OECD Health Working Papers* 39.
- Petz, B. 1997. *Osnovne statističke metode za nematematičare*. 3. dop. izd. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Podnar, K., B. Molj in U. Golob. 2007. How reference pricing for pharmaceuticals can increase generic share of market: the Slovenian experience. *American Marketing Association* 26 (1): 89–101.
- Pravilnik o cenah zdravil za uporabo v humani medicini. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 6/2007.
- Pravilnik o določanju cen zdravil za uporabo v humani medicini. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 97/2008 in 99/2008.
- Pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil na debelo in o načinu obveščanja o cenah zdravil na debelo. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 69/2005 in 106/2005.
- Siegel, S. 1956. *Non-parametrics statistics the behavioral science*. New York: McGraw Hill.
- Sklep o določitvi medsebojno zamenljivih zdravil. *Uradni list Republike Slovenije*, št. 97/2003, 10/2006, 80/2006, 17/2007, 57/2007, 52/2008 in 86/2008.
- Uredba (ES) št. 726/2004 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 31. marca 2004 o postopkih Skupnosti za pridobitev dovoljenja za pro-

Učinki sistema referenčnih cen na oblikovanje cen zdravil

met in nadzor zdravil za humano in veterinarsko uporabo ter o ustanovitvi Evropske agencije za zdravila. *Uradni list Evropske unije* L 136.

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravilih (zzdr-1A). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 45/2008.

Zakon o zdravilih (zzdr-1). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 31/2006.

zzzs – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. 2008. *Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje za leto 2007*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Živkovič, A. 2007a. *Analiza ekonomske učinkovitosti alokacije javnofinancijskih sredstev v zdravstvu*. Ljubljana: INHERC.

———. 2007b. Uravnavanje izdatkov za zdravila s cenovno politiko in politiko razvrščanja zdravil na sezname z vidika njune ekonomske učinkovitosti. *Bilten: ekonomika, organizacija in informatika v zdravstvu* 23 (4): 139–145.

Študija paradig raziskovanja v magistrskih nalogah s področja družboslovja

ANITA TRNAVČEVIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Podiplomski študijski programi, torej magistrski in doktorski program, ki se končujeta z diplomskim delom, večinoma individualno nalogo, sta za mnoge študente teh programov prvi korak v raziskovalno delo. Kako študenti v magistrskih nalogah opredeljujejo paradigme, pa je raziskovalno vprašanje tega članka. Ugotovljamo, da v magistrskih nalogah, ki smo jih zajeli v vzorec, prevladuje kvantitativna paradigma in tudi paradigma mešanih metod, ki pa nista eksplicitno zapisani.

Key words: raziskovanje, raziskovalna metodologija, paradigma, parametri paradig

Uvod

Razprave o raziskovanju v družboslovju potekajo predvsem okrog vprašanja dveh paradig raziskovanja, kvalitativne in kvantitativne.¹ Vprašanje paradig pa ni zgolj retorično, kot ga sicer dostikrat znamo v praksi raziskovanja. Res je v zadnjem času nekako potisnjeno na stranski tir in pogosto slišimo, da je tudi nesmiselno, češ, to je filozofija, ki je v praksi raziskovanja ne potrebujemo. Vendar prav vprašanje paradig postane temeljno, ko se v širšem družbenem kontekstu vprašamo, kaj je znanje, vedenje, kaj je resnica in kaj je dokaz. Premik v politiko dokaza (angl. politics of evidence), o katerem razpravljata Morse (2006) in Cheek (2008), je povezan s tem, kaj šteje kot znanje, kot dokaz in kaj je resnica, ter posledično, kaj je gotovost, objektivnost kot trdnost, čvrstost. Politika dokaza je, piše Cheek (2008, 20), politika, ki je usmerjena na med seboj nasprotujoče si pomene dokaza. Vključuje oboje, kako delamo naše raziskave (metode in postopki, ki so uporabljeni za produciranje dokazov) in spremljajoči načini razmišljanja o tem, kakšno obliko (oblike) mora imeti dokaz, da je sprejet kot veljaven, sprejemljiv in torej uporaben. Je politika, ki želi vključiti gotovost v vse vidike raziskovalnega delovanja in se napaja z izhodišči, ki so jih oblikovale neoliberalne agencije in vlade.

Te politike pa seveda temeljijo na razumevanju raziskovanja kot trga raziskovanja, kjer so raziskovalci potrošna dobrina in sredstvo

za doseganje ciljev politike. V takem pogledu se namreč tesno prepletata politika (nacionalna, državna, ekonomska, šolska itn.) in raziskovanje, ki ju združuje oziroma »vsebuje« krovni pojem, to je trg. S tega vidika se v »izoliran« prostor raziskovanja vplete širša družbena dimenzija, ki čvrste, poenostavljeno bi lahko rekli v predale postavljene, koncepte spreminja v dinamične kategorije, ki se v procesu iskanja svojega prostora nenehno (so)oblikujejo, spreminjajo, dopolnjujejo in redefinirajo.

V tej dinamiki in prepletanju družbenega in raziskovanja je raziskovalec tisti, ki nenehno išče »svoj« prostor v raziskovanju. In iskanje svojega prostora v osnovi pomeni vračanje in spraševanje sebe o tem, kakšne so vrednote, ki raziskovalca oblikujejo, kakšno naj bo raziskovanje in zasnova raziskave ter ves raziskovalni proces, da bodo ugotovitve »resnične« in veljavne. In tu se raziskovalec vrne na izhodišče – na paradigmo/-e raziskovanja in z njo/njimi povezano vprašanje zasnove raziskave, ciljev, metod in ugotovitev.

Podiplomski študijski programi, torej magistrski in doktorski program, ki se končata z diplomskim delom, večinoma individualno nalogo, sta za mnoge študente teh programov prvi korak v raziskovalno delo. Kako študenti v magistrskih nalogah opredeljujejo paradigme, pa je raziskovalno vprašanje tega članka.

Izgubljene paradigme?

Raziskovanje pomeni dinamično in kompleksno interakcijo med raziskovalci, njihovim osebnim in profesionalnim razvojem, področjem raziskovanja in značilnostmi raziskovalne kulture in tradicije ter »pripadnosti« instituciji, v kateri delujejo. Vse to so elementi, ki sestavljajo paradigme in »šole mišljenja« (Mey in Mruck 2007, 138). Raziskovalec je vpet v določen čas, ki vsebuje dosegljive in splošno sprejete koncepte, rutine, pravila, in znotraj tega »časa« tudi raziskuje. To pomeni, da so v času sprejete in uveljavljene paradigme na posameznih znanstvenih področjih in disciplinah, ki so »vodilo« raziskovalcu pri njegovem delu. Vendar se v tem času pojavljajo in oblikujejo tudi nove, drugačne paradigme, ki iščejo svoj prostor. Mey in Mruck (2007) tako prikazujeta razvoj kvalitativne paradigme raziskovanja v Nemčiji, Adam in Podmenik (2005) pa v Sloveniji. Toda vprašanje paradigme ni vezano samo na raziskovalca, »stanje« v znanstvenih disciplinah in področjih ter na razvoj in rabo ustreznih metod. Paradigme raziskovanja izražajo temeljna prepričanja in vrednote raziskovalcev in raziskovalnih skupnosti o raziskovanju, o pridobivanju »znanja«, o naravi sveta. Zato so temeljna izhodišča paradigme ukoreninjena v ontoloških, epistemoloških in metodolo-

ških predpostavkah. Če preprosto pojasnimo ta izhodišča, potem velja, da gre za nekaj temeljnih vprašanj:

- Ali obstaja svet sam po sebi (je torej »realen«)? Če sprejmemo izhodišče, da je, potem je naloga raziskovalca ta »svet« čim boljše (objektivno) spoznati, odčitati, »posneti« in ga s tem tudi boljše (objektivno) razložiti in razumeti. Pogled in razumevanje sveta pa je lahko tudi drugačno. Schaefer in Dillman (1998) ne verjmeta, da so sodbe o realnosti ali veljavnosti absolutne, ampak so izpeljane iz konsenza skupnosti o tem, kaj je resnično, kaj je koristno in kaj ima pomen (posebej pomen za akcijo in nadaljnje korake). Denzin in Lincoln (2000, 164) menita, da velik del družbenih pojavov sestoji iz »delanja pomena« dejavnosti skupin in posameznikov okrog tega pojava. Družbeni pojavi oziroma preprosto rečeno družbeni svet torej ne obstaja sam, ampak ga konstruirajo posamezniki in skupine posameznikov, ki se z nekim pojavom ukvarjajo, ga proučujejo in iščejo pomene, ki jih posamezniki in skupnosti njim pripisujejo. To raziskovanje pomenov pa ni mišljeno kot iskanje objektivnega pomena, ampak pomenov, ki so fleksibilni, se spreminjajo v času, prostoru in posamezniku. Ta dinamičnost ne zagotavlja tega, kar sicer od raziskav laična javnost pogosto pričakuje – enoznačnost, stabilnost, gotovost in splošno veljavnost. Pravzaprav govorimo o mnogoterih realnostih, ki jih Creswell (1998) povezuje s situacijo, problemom raziskovanja oziroma proučevanim pojavom, ki ga »konstruirajo« raziskovalec, udeleženci v raziskavi in tiste javnosti, ki rezultate raziskave interpretirajo za svoje potrebe. Zato ni ene realnosti temveč mnogo realnosti, ki se med seboj razlikujejo.
- Epistemološke predpostavke so, kot meni Creswell (1998), povezane z vprašanjem odnosa med raziskovalcem in raziskovanim, kako nastaja znanje in kaj znanje je. Avis (2003, 995) meni, da je za pozitivizem značilno, da razume empiričnost, utemeljeno na načelih verifikacionizma, objektivnosti in zmožnosti reprodukcije kot osnovo, temelj vsega »pravega« znanja. Objektivnost pa pogojuje tudi odnos raziskovalca do raziskovanega. Tako v različnih priročnikih o tem, kako zasnovati in izvesti raziskavo, zasledimo, naj raziskovalec vzpostavi »distanco« do problema oziroma predmeta proučevanja ter naj sebe – svojih vrednot in stališč – nikakor ne vpleta v raziskovalni proces. Seveda pa lahko imamo drugačno mnenje, utemeljeno na predpostavkah, da je znanje družbeno konstruirano, da je raziskovalec »primarni instrument« zbiranja podatkov ter s tem neposredno vrednotno

vpleten v raziskavo ter da so udeleženci v raziskavi njeni sooblikovalci. Creswell (1998), Denzin in Lincoln (2000) ter Schostak (2002) menijo, da vrednotno »proste« raziskave ni in da je znanje (znanstvene ugotovitve) konstrukt interakcije med skupinami in posamezniki.

Paradigme niso zgolj filozofske, teoretične kategorije. Če uporabimo Schostakovo (2002, 6) prisposodbo, da so paradigme kot zemljevidi z označenimi ovirami in odprtimi potmi, potem razumemo, da je vsaka skenitev s poti nekaj novega, sprememba, in ko je teh sprememb preveč, je najbrž treba spremeniti tudi zemljevid. Tako znotraj paradigme dinamika vodi v spremembo paradigme, vendar ker ni ene same paradigme znotraj znanstvene discipline in področij, napetosti med paradigmami delujejo kot nenehno preustvarjanje prostora, ki med paradigmami obstaja.

Razprav o paradigmah je danes razmeroma malo. Previdnost, ki sta jo prinesla postmodernizem in socialni konstruktivizem na področje raziskovanja, se kaže skozi stapljanje različnih pogledov na raziskovanje, težnjo po tem, da se polarizacija kvalitativno – kvantitativno preseže ter da različne metode dobijo enako vrednost in težo. Tako imamo raziskave, ki so jih poimenovali mešane metode (angl. mixed methods design), kjer vprašanje paradigme ni primarno. Položaj teh prikazuje Teddlie (2005, 212) na sredini med »ekstremoma«, torej kvalitativno – mešano – kvantitativno. Osnovna ideja je, da je treba metode čim bolje uporabiti in pri tem kvalitativno/kvantitativno ni pomembno.

Teddlie (2005, 212–213) namreč meni, da dolgoletna razprava o »čistosti« paradigme izhaja iz teze o nezdružljivosti paradigme, ki pomeni, da je postpozitivizem (in njegove različice) na enem koncu vrste filozofskih dimenzij, konstruktivizem (in njegove različice) pa na drugem in da sta ti dve točki nezdružljivi. Po njegovem mnenju se je ta »čistost« prenesla s paradigmo tudi na raven metod, kar je posledično pomenilo, da so tudi metode dobile predznak kvalitativno in kvantitativno. Kot nasprotje temu se je oblikovala oblika raziskave, ki so jo poimenovali mešane metode in naj bi temeljila na tezi združljivosti, vendar predvsem na ravni metod. Izhodišče torej je, da je treba gledati na raziskovanje pragmatično, uporabiti različne metode in se ne ukvarjati z razpravo o paradigmah. Zanimivo pa je, da teoretiki (Johnson, Onwuegbuzie in Turner 2007; Johnson in Onwuegbuzie 2004; Denscombe 2008) skozi oris razvoja paradigme mešanih metod poudarjajo, da se je ta razvil v tretjo paradigmo. Čeprav so poudarjali, da je razprava o paradigmah nesmiselna, nepotrebna

in po svoje neplodna, saj pogloblja polarizacijo med raziskovalci, so sami vendarle utemeljili rabo različnih, torej mešanih metod v novi paradigmi.

Najdene paradigme?

Denzin in Lincoln (2000) podajata pregled paradig glede na epistemološke, ontološke in metodološke predpostavke. Poudarjata, da gre za več paradig znotraj tega, kar je sicer opredeljeno kot kvalitativno in kvantitativno raziskovanje. Preglednica 1 prikazuje njuno opredelitev.

Če torej povzamemo opredelitev paradig glede na področja predpostavk, lahko ugotovimo, da to, kar opredeljujemo kot kvantitativno, zajema pozitivizem in postpozitivizem, kvalitativno pa kritično teorijo, konstruktivizem in participatorno paradigmo. Nova paradigma, paradigma mešanih metod, v tej razpredelnici ni našla svojega mesta.

Spajanje, prepletanje paradig namreč težko utemeljimo, saj gre v osnovi za različna vrednotna izhodišča, različne filozofske temelje. To lahko preprosto ponazorimo s primerom: če je naše (raziskovalčevo) ontološko izhodišče (prepričanje), da družbeni svet sam ne obstaja, da ga oblikujejo ljudje in da zato obstajajo različne lokalne in za skupine, posameznike specifične realnosti, potem je to izhodišče težko združljivo s tem, da obstaja objektivni, od posameznikov in skupin neodvisen družbeni svet in s tem pojavi, ki jih je treba »odčitati« (raziskati) in se objektivnemu svetu čim bolj približati ter ugotovljene zakonitosti posplošiti z vzorca na populacijo.

Če pogledamo področje managementa, potem hitro ugotovimo, da različne skupine v isti organizaciji različno razumejo na primer kulturo organizacije in tudi različno vrednotijo kulturo organizacije ne glede na to, da živijo navidezno isto kulturo. Zato trdimo, da so med paradigmi nepremostljive razlike, kar pa nikakor ne velja za metode. Vprašanje metod je namreč sekundarno v zasnovi raziskave. Glede na raziskovalni problem se odločamo o izbiri metod. Te same nimajo predznaka kvalitativno/kvantitativno, čeprav so nekatere metode zbiranja podatkov bolj značilne za kvantitativne raziskave in druge za kvalitativne raziskave. Raziskovalni problem pa na neki način odseva raziskovalčeve vrednote in prepričanja. To lahko ponazorimo s tem, da vzamemo za primer raziskovalca, ki želi ugotoviti, koliko je neki pojav razširjen v neki populaciji. Njegove predpostavke in paradigmatiska izhodišča so drugačni kot predpostavke in paradigmatiska izhodišča raziskovalca, ki proučuje na primer pomene, ki jih udeleženci v raziskavi pri-

PREGLEDNICA 1 Temeljna prepričanja v posameznih paradigmah

Področja predp.	Pozitivizem	Postpozitivizem	Kritična teorija idr.	Konstruktivizem	Participatorna paradigma
Ontologija	Naivni realizem – »resnična« realnost, ki jo je mogoče spoznati	Kritični realizem – »resnična« realnost, ki jo spoznamo nepopolno in približno	Historični realizem – navidezna realnost, ki jo oblikujejo socialne, politične, kulturne, ekonomske, etnične in spolne vrednote, ki so se oblikovale skozi čas	Relativizem – lokalne in specifično konstruirane realnosti	Participativna realnost – subjektivno-objektivna realnost, soustvarjena skozi mišljenje in dani svet
Epistemologija	Dualistična/objektivistična; spoznanja so resnična (dejanska)	Modificirana dualistična/objektivistična; kritična tradicija/skupnost; spoznanja verjetno resnična (dejanska)	Transakcijska/subjektivistična; spoznanja medirana skozi vrednote	Transakcijska/subjektivistična; spoznanja so ustvarjena	Kritična subjektivnost in participatorna transakcija s svetom; razširjena epistemologija izkustvene, relacijskega in praktičnega vedenja; soustvarjena spoznanja
Metodologija	Eksperimentalna/manipulativna; verifikacija hipotez; skoraj v celoti kvantitativne metode	Modificirana eksperimentalna/manipulativna; falsifikacija hipotez; lahko vključuje kvalitativne metode	Dialoška/dialektična	Hermenevtična/dialektična	Politična participacija in sodelovalno akcijsko raziskovanje; primat ima praktično; raba jezika je utemeljena v skupnih izkustvenih kontekstih

Prirejeno po Denzin in Lincoln (2000, 168); prevod je delo avtorice, zato je treba preverjati izraze v izvirnem besedilu.

PREGLEDNICA 2 Pozicije paradigam po izbranih parametrih

Parameter	Pozitivizem	Postpozitivizem	Kritična teorija idr.	Konstruktivizem	Participatorna paradigma
Narava znanja	Verificirane hipoteze, dokazane in sprejete kot dejstva ali zakoni	Izpodbijane hipoteze, ki so mogoča dejstva ali zakoni	Strukturni/zgodovinski vpogledi	Posamezne rekonstrukcije, ki so združene okrog konsenza	Razširjena epistemologija: primat praktičnega znanja; kritična subjektivnost; »živeče« znanje

Akumulacija znanja	Naraščanje – »gradi- tev blokov« in doda- janje »v zakladnico znanja«; generali- zacije in vzročno- posledične povezave	Naraščanje – »gradi- tev blokov« in doda- janje »v zakladnico znanja«; generali- zacije in vzročno- posledične povezave	Zgodovinski revizio- nizem; generalizacija na osnovi podobnosti	Bolj informirane in sofisticirane rekon- strukcije; sekun- darno izkustvo	V skupnostih raziskoval- cev, ki so čvrsto vpete v skupnosti praktikov
»Dobrost« ali merila kakovosti	Tradicionalna merila »rigoroznosti«: in- terna in eksterna ve- ljavnost; zanesljivost in objektivnost	Tradicionalna merila »rigoroznosti«: in- terna in eksterna ve- ljavnost; zanesljivost in objektivnost	Zgodovinska vpetost; erozija nevednosti in napačnih razume- vanj; akcijski stimu- lus	Avtentičnost in zau- panja vredno	Kongruenca izkustvenega, izkazanega in praktičnega vedenja; vodi v akcijo za spremembo sveta tako, da se uporablja za »cvetenje« človeštva
Vrednote	Izključene – vpliv zanikan	Izključene – vpliv zanikan	Vključene – forma- tivne	Vključene – forma- tivne	Vključene – formativne
Etika	Ekstrinzična – na- gnjena k zavajanju	Ekstrinzična – nag- njena k zavajanju	Intrinzična – mo- ralna, nagnjena k razkrivanju	Intrinzična – proce- sno usmerjena k raz- krivanju	Intrinzična – procesno usmerjena k razkrivanju
Položaj raziskovalca	»Nezainteresiran znanstvenik« kot in- formant snovalcev in odločevalcev politik	»Transformativni in- telektualec« kot za- govornik in aktivist		»Strasten udeležec- nec« kot spodbuje- valec rekonstrukcije mnogih »glasov«	Primarni glas izražen skozi zavedno samorefle- ksijsko akcijo; sekundarni glasovi v jasni (angl. illu- minating) teoriji, pripo- vedi, gibanju, pesmi, plesu in drugih oblikah predsta- vitve
Usposabljanje	Tehnično in kvanti- tativno; temeljne te- orije	Tehnično, kvantita- tivno in kvalitativno; temeljne teorije	Resocializacija; kva- litativno in kvanti- tativno; zgodovina; vrednote altruizma in dajanja moči dru- gim (angl. empower- ment)	Resocializacija; kva- litativno in kvanti- tativno; zgodovina; vrednote altruizma in posredovanja moči drugim (angl. empowerment)	Raziskovalci vpeljejo so- razisk. v raziskovanje, ti se učijo skozi aktivno udeležbo med procesom; spodbujevalec/raziskova- lec zahteva emocionalne kompetence, demokra- tično osebnost in večine

Prerejeno po Denzin in Lincoln (2000, 170–171).

pisujejo nekemu, na primer dogodku, procesu, pojavu in podobno.

Denzin in Lincoln (2000, 170–171) utemeljujeta nezdružljivost paradig skozi različne parametre, kar je prikazano v preglednici 2 na strani 74.

In če se vrnemo na začetek in na omenjeno politiko dokaza, ki se pri financiranih projektih kaže še posebno izrazito, potem je treba poudariti, da raziskovalci pogosto s pragmatičnih vidikov, med katerimi je eden »sprejemljivost« projekta za ocenjevalce, zasnujejo projekte na podlagi kvantitativne metodologije in za dopolnitev predlagajo še kvalitativno metodo (na primer izvedbo intervjuja). S tem pa se v praksi potrjuje potreba po paradigmi mešanih metod, hkrati pa se z dodajanjem predznakov kvalitativno, kvantitativno metodam briše potreba po opredeljevanju paradigmatških izhodišč.

Prekrižani meči?

Mnoge razprave in monografske publikacije o različnih tradicijah raziskovanja ponujajo »standardno« razlikovanje med kvalitativno in kvantitativno paradigmo raziskovanja (Creswell 1998; Yin 1994; Sagadin 2004; Mesec 1998; Flere 2000) in hkrati ponujajo tudi tako imenovano mešanje metod (angl. mixed methods design) (glej Greene 2008). Razprave okrog dveh tradicij znanstvenega raziskovanja se ponavljajo ciklično, če temu lahko tako rečemo. Stronach (2006) namreč trdi, da smo »prvi krog« utemeljevanja potrebe in umestitve kvalitativnega raziskovanja v znanstveno raziskovanje doživeli v 60. in 70. letih prejšnjega stoletja, ko se je tudi pod vplivom poststrukturalizma in razvoja postmodernizma kvalitativnemu raziskovanju začelo »priznavati« mesto v znanstvenem raziskovanju, ne le v smislu rabe posamezne metode, ki so jo raziskovalci opredelili kot »kvalitativno metodo«, na primer opazovanje, in zato trdili, da gre za »mešano« raziskavo, temveč tudi v smislu priznavanja drugačne paradigme raziskovanja. V zadnjem obdobju pa se po Stronachovem (2006, 759) mnenju spet odpirajo razprave o kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju, kjer pa ne gre več za utemeljevanje »potrebe« in mesta kvalitativnega raziskovanja, temveč za gibanje v dialektiki (ali neke vrste dinamiki), ki je interno, znotraj kvalitativnih metod, in ne iskanje odgovorov na zunanje razlike. Tovrstna opredelitev pomeni pomemben premik od zunanjega k notranjemu, torej k dialektiki, ki se kaže znotraj kvalitativne paradigme. Če se opremo na Denzinovo in Lincolnovo (2000) opredelitev paradigme kot sklopa temeljnih prepričanj, vrednot, stališč o svetu, raziskovanju, resnici in stvarnosti, potem govorimo o dveh paradigmah, kjer diskurzivna in ideološka vpetost ter celotna retorika in »tehnični aparat« onemogočajo »sre-

čanje» ter hkrati onemogočajo razhajanje, kar pomeni, da imamo opravka z dvema »repertoarjema«, ki sta v nenehnem dinamičnem odnosu, vendar je njuno »srečanje« – ali to, kar v managerskem jeziku radi poimenujemo usklajeno mnenje – močno vprašljivo, če ne popolnoma izključeno.

Ta izhodišča in razprave pa so bili spodbuda in osnova naše raziskave o paradigmatiki zasnovi magistrskih nalog.

Metodologija

ZASNOVA ANALIZE

Študijo smo zasnovali kot kvalitativno eksploratorno oziroma preiskovalno študijo primera (glej Sagadin 2004). Izbira preiskovalne študije primera je smiselna, ker smo želeli dobiti »prvi« vpogled v proučevano tematiko. V slovenskem prostoru namreč nismo zasledili podobne študije, v Veliki Britaniji pa so Stronach in dr. (2007) objavili raziskavo o refleksivnosti doktorskih študentov glede na njihov »položaj« v raziskavi. Kot »primer« v naši študiji opredeljujemo paradigme v magistrskih nalogah. Študije primerov so temeljit opis in analiza posamezne enote ali pa zaokroženega sistema, na primer posameznika, programa, dogodka, skupine, posredovanja ali skupnosti (Merriam 1998, 19).

Vir podatkov so magistrske naloge s področja družboslovja, ki so dosegljive v sistemu Cobiss. Omejili smo se le na družboslovno področje in v vzorec zajeli 30 magistrskih nalog s področja družboslovja, sistem pa sicer omogoča dostop do 11.815 magistrskih nalog. Med 30 nalogami smo izbrali šest nalog, ki jih natančno prikazujemo v preglednici 5 in najbolj izkazujejo »paradigmatiko problematiko«, sama analiza pa se nanaša na vseh 30 nalog. Ugotovitev ne posplošujemo izven meja vzorca, kar tudi ni bil naš namen. Nalog ne posredujemo z imeni avtorjev in jih ne podajamo v seznamu virov in literature, saj želimo zagotoviti anonimnost naših virov.

Glede na to, da paradigme opredeljujejo določeni parametri, kar kaže preglednica 3, smo izbrali zgolj nekaj parametrov in jih opredelili kot merila za analizo.

KRITERIJI ZA ANALIZO

V analizi smo se osredotočili na naslednje parametre: cilji, vzorec, hipoteze/raziskovalno vprašanje, metode zbiranja podatkov in metode analize podatkov. Poudariti je treba, da nismo ocenjevali »pravičnosti«, ustreznosti ipd. posameznih parametrov, kot so zapisani v magistrskih nalogah, ampak pojavljanje posameznega parametra in predvsem usklajenost s celoto.

PREGLEDNICA 3 Parametri paradigme

Parametri	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmerjenost	Kakovost (narava, bistvo)	Količina (koliko, kateri)
Filozofska izhodišča	Fenomenologija, simbolni interakcionizem	Pozitivizem, logični empirizem
Izrazi povezani z:	Terensko delo, etnografski, naturalističen, »grounded«, konstruktivističen	Ekspperimentalen, empiričen, statističen
Cilj raziskovanja	Razumevanje, opis, odkrivanje, pomen, generiranje hipotez	Napoved, nadzor, opis, potrditev, preverjanje hipotez
Značilnosti oblike	Fleksibilna, razvijajoča se (angl. evolving), nastajajoča (angl. emerging)	Vnaprej določena, strukturirana
Vzorec	Majhen, nenaključen, namenski, teoretičen	Velik, naključen, reprezentativen
Zbiranje podatkov	Raziskovalec kot primarni instrument, intervjuji, opazovanja, dokumenti	Neživi instrumenti (angl. inanimate instruments) – testi, lestvice, ankete, vprašalniki
Način obdelave	Induktiven (izhajajoč iz raziskovalca)	Deduktiven (izhajajoč iz statističnih metod)
Sklepi	Vsestranski, celovit, obsežen, bogato opisen	Točen, natančen, številčen

Prerejeno po Merriam (1998).

Na osnovi zbranih podatkov smo analizirali smiselnost posameznih parametrov glede na eksplicitno ali implicitno izraženo paradigmo raziskovanja v posamezni nalogi.

ANALIZA

Glede na raziskovalno vprašanje in oblikovane kriterije za analizo smo vsako nalogo v vzorcu razvrstili v preglednico. V preglednici 5 je prikazanih šest izbranih nalog. Pri tem je treba opozoriti, da so izvlečki ali navedki v preglednici specifična redukcija sicer obširnejšega besedila v nalogah. Zato morda bralcu ne dajejo vtisa »problematičnosti«, pokažejo pa problem paradigme.

V tretjini (v 10 od 30) nalog vrsta raziskave ni eksplicitno navedena, čeprav v nekaterih lahko implicitno razberemo, za kakšno vrsto raziskave gre. Če je že v naslovu opredeljena na primer študija primera in v vzorcu poudarjeno, da avtor/-ica obravnava izbrano organizacijo, potem bralec lahko prepozna vrsto raziskave, čeprav ta v samem besedilu oziroma v poglavju o metodologiji ni eksplicitno navedena vrsta raziskave. Res pa je, da so študije primera lahko kvalitativne, kvantitativne ali mešane (glej Yin 1994), kar pomeni, da bi

PREGLEDNICA 4 Kriteriji analize po parametrih

Parameter	Kriterij
Vrsta raziskave	Je opredeljena (npr. akcijska raziskava, študija primera, anketna raziskava).
Cilji	Kako so cilji zapisani? Npr. ugotoviti, proučiti, raziskati odnos med spremenljivkami, vzročno-posledične odnose, razširjenost proučevanega pojava; ugotoviti pomene, konstrukte, osmišljanje »prakse« udeležencev v raziskavi
Vzorec	Vzorčenje, vrsta in velikost vzorca je/ni opredeljena, usklajenost z vrsto raziskave, cilji in metodami
Hipoteze/raziskovalna vprašanja	So/jih ni, usklajenost z vrsto raziskave, cilji in metodami
Metode zbiranja podatkov	So/niso opredeljene, usklajenost z vrsto raziskave, cilji in hipotezami/raziskovalnimi vprašanji
Metode analize podatkov	So/niso opredeljene, usklajenost z vrsto raziskave, cilji in hipotezami/raziskovalnimi vprašanji

bilo koristno opredeliti, katero vrsto študije primera avtor uporabi v raziskavi.

Cilji raziskave so v vseh 30 nalogah zapisani. Izražali naj bi tudi paradigmo raziskovanja, saj na primer v kvalitativnih raziskavah želimo dobiti poglobljen vpogled (angl. in-depth insight) v proučevani raziskovalni problem, pri kvantitativnih raziskavah pa v razširjenost pojava, dejavnike vpliva, vzročno-posledične odnose. Cilji so v raziskavah, ki implicitno ali eksplicitno izražajo kvantitativno paradigmo, natančneje zapisani kot v kvalitativnih raziskavah in mešanih raziskavah. Za raziskavo je namreč (pre)skromen cilj prikaz nekega stanja v izbrani organizaciji. Na osnovi analiziranih nalog ne moremo trditi, da cilji ne izražajo znanstvenosti, lahko pa trdimo, da smo zaznali pomanjkljivosti v rabi terminologije, ki je uporabljena pri oblikovanju ciljev.

Vzorčenje in vzorec vsekakor izražata paradigmatško izhodišče. Če so (naj bi bili) za kvantitativne raziskave načeloma značilni veliki in naključni vzorci, potem v kvalitativnih raziskavah srečamo majhne in nenaključne vzorce.

Mešane raziskave² potrebujejo opredelitev vzorca tako za kvantitativni kot tudi kvalitativni del raziskave. Opredeljevanje vzorčnega okvira, vzorčenja in vzorca v izbranih nalogah izraža nejasnost glede paradigmatških izhodišč. Ne glede na to, ali temelji raziskava na primarnih ali sekundarnih virih podatkov, sta opis vzorčenja in določitev vzorca pomanjkljiva. Zlasti zanimivo je, da se avtorji/-ice odločajo za anketiranje, ki ga izvedejo na majhnem vzorcu. S paradi-

PREGLEDNICA 5 Analiza magistrskih nalog po izbranih kriterijih

Nal.	Vrsta raziskave	Cilj	Vzorčenje/vzorec	Hipoteze/raziskovalno vprašanje	Metode zbiranja podatkov	Metode analize podatkov
1b	Ni eksplicitno opredeljena, omejeno ime organizacije	Prikazati prilagajanje*	Izbrana organizacija, vzorec ni opredeljen	—	—	Deskriptivni pristop, metoda samostojne uporabe deduktivnega sklepanja*
1h	Študija primera	Želimo pokazati*	Populacija/delež vrnjenih vprašalnikov*	Hipoteze	Anketni vprašalnik, interna pisarniška raziskava	Niso napovedane, uporabljene statistične metode
2g	Ni opredeljena eksplicitno; Največje organizacije v izbrani dejavnosti	Ugotoviti kako ..., kolikšna ..., kakšna ...*	Majhen vzorec (pod 30)	Hipoteze (jih ne potrjuje ali zavrača, jih »okrepi«)	Vprašalnik, ki je kombinacija kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja* Vprašalnik podkrepjen z razširjenim odgovorom z vsakim udeležencem*	—
2j	Ni opredeljena	Ugotoviti ...	Opisan postopek/vzorec ni poimenovan	Hipoteze	Metoda analize vsebine, Metoda deskripcije, metoda primerjave, raziskovalna metoda anketiranja, metoda sinteze*	Statistične metode, niso napovedane
3m	Študija primera	Raziskati dejavnike	Opredeljen vzorčni okvir in vzorec, velik vzorec	Raziskovalna vprašanja in hipoteze (testiranje raz. vprašanj in hipotez)	Metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda abstrakcije in konkretizacije, metoda specializacije, kvalitativne metode (intervju) in kvantitativne metode (anketa)*	Statistične metode analize podatkov, pojasnjene in utemeljene
3s	Ni specifično opredeljena	Raziskati vpliv	Sekundarni viri podatkov, majhen vzorec (10)	—	Anketa	Opisna statistika

OPOMBA * Uporabljena je ista terminologija kot v nalogi, torej dobeseden navedek.

gmatskega vidika lahko rečemo, da se metode zbiranja podatkov in vzorec ne ujemajo.

Raziskovalna vprašanja so značilna za kvalitativne raziskave, v katerih hipotez po navadi ne testiramo. In, seveda, nasprotno: za kvantitativne raziskave je značilno preverjanje hipotez. Če zapišemo zelo poenostavljeno: Kvalitativna raziskava temelji na raziskovalnih vprašanjih, kvantitativna raziskava pa na hipotezah. Pri mešanih raziskavah imamo oboje, vendar specificiramo, v katerem delu raziskave in kako odgovarjamo na raziskovalna vprašanja in v katerem delu preverjamo hipoteze. Analizirane naloge večinoma vsebujejo hipoteze, zanimiva pa je terminologija, ki jo nekateri avtorji/-ice uporabljajo. Tako na primer zasledimo, da bo avtor/ica »okrepil/-a« hipoteze, ne pa jih preverjala, testirala. Če razumemo paradigmska izhodišča neke raziskave, potem je pričakovano, da uporabimo tudi paradigmo usklajen terminološki aparat. Zanimivo je namreč to, da tudi mešana paradigma raziskovanja ne ponuja nove terminologije, ampak smiselno poveže obstoječa terminološka aparata v zaokroženo raziskavo.

Metode zbiranja podatkov so povezane z viri podatkov – primarni in/ali sekundarni viri. V empiričnem delu nalog so pogosto podatki zbrani za namen raziskave iz primarnih virov – iz izbranega vzorca udeležencev v raziskavi. Zapisali smo že, da metode zbiranja podatkov same nimajo predznaka kvalitativno/kvantitativno. Vendar je v izbranih nalogah atribut kvalitativno/kvantitativno pogosto uporabljen. V preglednici 3 so zapisane metode za zbiranje podatkov tako, kot so jih poimenovali avtorji. Glede na to, da je vsaj nekaj metod značilnih za delo z besedilom ali sekundarnimi podatki (različne obstoječe zbirke podatkov), na primer kompilacija in deskripcija, faza zbiranja podatkov, je nujna odločitev o metodi/-ah zbiranja podatkov glede na namen in cilje raziskave. Same metode³ paradigmskih izhodišč neposredno ne izražajo.

Metode analize podatkov so povezane s cilji in namenom in izražajo paradigmska izhodišča neposredno. V izbranih nalogah je delež napovedanih metod analize podatkov enak deležu nenapovedanih.⁴

Ugotovitve in sklep

Ugotovimo lahko, da v magistrskih nalogah, zajetih v vzorec, prevladuje kvantitativna paradigma in da se pojavlja tudi paradigma mešanih metod, ki pa nista eksplicitno zapisani.

Če pogledamo usklajenost parametrov po kriterijih, ki smo jih uporabili v tej analizi, lahko ugotovimo, da so paradigmska izho-

dišča neopredeljena in delno tudi neusklajena. Če želimo »raziskati vpliv« (cilj) in smo oblikovali hipoteze, ki jih preverjamo, in imamo majhen vzorec, podatke pa zbiramo z anketnim vprašalnikom in jih analiziramo s statističnimi metodami, potem majhen vzorec, na primer 10 anketirancev, odpira vprašanje smiselnosti anketiranja in statističnih metod analize podatkov. To ugotovitev lahko pojasnujemo z več vidikov, na primer tradicije raziskovanja, razvoja znanosti, lahko pa jih osvetlimo tudi z vidika politizacije »dokaza«.

Politika raziskovanja, še posebno povezana s šolskimi in drugimi politikami ter snovalci politik, ki hkrati določajo sredstva in ne nazadnje določajo, katere raziskave so »sprejemljive« in katere ne, je dolgo ohranjala in spodbujala kvantitativne raziskave (glej Ule 1996) tudi z argumentom, da omogočajo informirano odločanje o pomembnih nacionalnih posegih v posamezne segmente družbe. Tako na primer Somekh in Lewin (2005, 7) poudarjata, da je raziskovanje v izobraževanju vedno bolj spolitizirano, kar je rezultat tega, da vlade verjamejo, da obstaja neposredna povezava med izobraževalnimi dosežki in močno ekonomijo. Skozi daljše časovno obdobje lahko spremljamo, kako so vlade usmerjale svoja prizadevanja v izobraževanje kot »rešitelja« ekonomskih tegob ter predvsem kot sredstvo za pridobivanje konkurenčne prednosti. Tako lahko tudi v slovenskem prostoru spremljamo usmeritev, da se financirajo raziskovalni projekti, ki bodo »uporabni« za gospodarstvo in katerih spoznanja bodo neposredno prenosljiva v prakso. Pojem prakse pa je močno obarvan z ekonomskim napredkom in pridobivanjem konkurenčne prednosti.

Magistrske naloge naj bi prispevale k razvoju znanosti oziroma nekega področja in tudi k spremembam v praksi (kar sta značilni implikaciji raziskav). Paradigme, na katerih naloge temeljijo, pa – če so jasno zapisane – pomenijo »omejitev« raziskave oziroma bolj rečeno eno od mogočih »perspektiv«, ki spodbuja tako raziskovalno sfero kot snovalce politik k pridobivanju »dokazov«, ki sliko proučevanega področja čim bolj kompleksno in celovito predstavljajo. In če vsaka raziskava tvori delček v mozaiku znanja, potem naj bi bila konsistentna, usklajena in predvsem jasna z vidika paradigme raziskovanja.

Opombe

1. Bitektine (2008) meni, da je kvantitativno tesno povezano z deduktivnostjo, kvalitativno pa z induktivnostjo.
2. Ta izraz uporabljamo pogojno in ponazarja strukturo raziskave, kjer sta dve zaokroženi celoti – kvalitativna in kvantitativna. Ne nanaša

pa se na primer na raziskavo, ki je kvantitativna s paradigmatkega vidika in je v njej uporabljena metoda, na primer intervju, opazovanje na majhnem vzorcu.

3. Če bi raziskavo izvajalo več raziskovalcev in bi raziskovali dejavnike vpliva x na y , bi še vedno lahko zbrali podatke z intervjuji, jih kvantificirali in statistično analizirali. Res pa je, da bi bilo to časovno zamudno in še z nekaterih drugih vidikov zahtevno.
4. Izraz napovedan/nenapovedan pomeni, da je/ni v metodološkem delu naloge zapisano, katere metode bodo uporabljene (na primer varianca, faktorska analiza), kateri postopki izvedeni (na primer koordiniranje, kategorizacija) in s kakšnim namenom.

Literatura

- Adam, F., in D. Podmenik. 2005. Qualitative research in a changed epistemic context: the case of a small social science community. *Forum: Qualitative Social Research* 6 (3): 1–11.
- Avis, M. 2003. Do we need methodological theory to do qualitative research? *Qualitative Health Research* 13 (7): 995–1004.
- Bitektine, A. 2008. Prospective case study design: qualitative method for deductive theory testing. *Organizational Research Methods* 11 (1): 160–180.
- Cheek, J. 2008. Researching collaboratively: implications for qualitative research and researchers. *Qualitative Health Research* 18 (11): 1599–1603.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London: Sage.
- Denscombe, M. 2008. Communities of practice: a research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research* 2 (3): 270–283.
- Denzin, N. K., in Y. Lincoln, ur. 2000. *Handbook of qualitative inquiry*. 2. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flere, S. 2000. *Sociološka metodologija: temelji družboslovnega raziskovanja*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Greene, J. C. 2008. Is mixed methods social inquiry a distinctive methodology? *Journal of Mixed Methods Research* 2 (1): 7–22.
- Johnson, R. B., in A. J. Onwuegbuzie. 2004. Mixed methods research: a paradigm whose time has to come. *Educational Researcher* 33 (14): 14–26.
- Johnson, R. B., A. J. Onwuegbuzie in L. A. Turner. 2007. Towards a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research* 1 (2): 112–133.
- Merriam, S. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

- Mey, G., in K. Mruck. 2007. Qualitative research in Germany: a short cartography. *International Sociology* 22 (2): 138–154.
- Morse J. M. 2006. The politics of evidence. *Qualitative Health Research* 16 (3): 395–404.
- Sagadin, J. 2004. Tipi in vloga študij primerov v pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 55 (4): 88–101.
- Schaefer, D. R., in D. A. Dillman. 1998. Development of a standard e-mail methodology. Predstavljeno na 53rd Annual Conference of the American Association for Public Opinion Research, St. Luis, MO.
- Schostak, J. F. 2002. *Understanding, designing and conducting qualitative research in education: framing the project*. Buckingham, PA: Open University Press.
- Somekh, B., in C. Lewin. 2005. *Research methods in the social sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stronach, I. 2006. Enlightenment and the 'heart of darkness': (neo)imperialism in the Congo, and elsewhere. *International Journal of Qualitative Studies* 19 (6): 757–768.
- Stronach, I., D. Garrat, C. Pierce in H. Piper. 2007. Reflexivity, the picturing of self, the forging of method. *Qualitative Inquiry* 13 (2): 179–203.
- Teddle, C. 2005. Methodological issues related to causal studies of leadership: a mixed methods perspective from the USA. *Educational Management, Administration and Leadership* 33 (2): 211–227.
- Ule, A. 1996. Znanost in paraznanost: Koliko je poti k resnici? *Raziskovalec* 25 (2): 22–25.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods*. 2 izdaja. Thousand Oaks, CA: Sage.

10. mednarodna znanstvena konferenca MIC 2009 v tunizijskem mestu Sousse

SUZANA SEDMAK, JANEZ ŠUŠTERŠIČ in BOJAN NASTAV
Univerza na Primorskem, Slovenija

Na afriški celini je novembra potekala jubilejna, že 10. mednarodna znanstvena konferenca MIC 2009. Konferenco, ki je pod naslovom Kreativnost, inovativnost in management potekala v evropskem letu ustvarjalnosti in inovativnosti, so organizirali Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem, Univerza EMUNI in Univerza v Soussu. Na konferenci je bilo predstavljenih 123 prispevkov, udeležencev pa je bilo okoli 150. Naslednja, 11. konferenca MIC 2010 se bo preselila v Azijo – natančneje v turško Ankaro.

Key words: mednarodna znanstvena konferenca, management, kreativnost in inovativnost

Uvod

Jubilejna, 10. mednarodna znanstvena konferenca Management International Conference (MIC) z naslovom Kreativnost, inovativnost in management je potekala od 25. do 28. novembra 2009, v evropskem letu ustvarjalnosti in inovativnosti. Čeprav je bil vsebinski poudarek konference na temah kreativnosti in inovativnosti v povezavi z managementom, so predstavljeni prispevki pokrivali zelo široko področje managementa in sorodnih disciplin.

Že drugo leto zapored je konferenca potekala zunaj slovenskih meja (leta 2008 v španski Barceloni), tokratna konferenca pa je bila prvič organizirana zunaj Evrope. Odločitvi, da se konferenca organizira v različnih deželah evrosredozemskega prostora, je botroval nekoliko manjši upad zanimanja udeležencev zaradi poteka konference v vedno istem kraju (naj spomnimo, da je konferenca tradicionalno potekala v Portorožu). S selitvijo konference v tujino smo dosegli še bolj raznovrstno zastopanost udeležencev iz različnih držav z vseh koncev sveta. Treba pa je poudariti, da je konferenca že dobro poznana in uveljavljena med znanstveniki, strokovnjaki in raziskovalci s področja managementa in sorodnih disciplin in tako ima krog stalnih udeležencev, ki so svoje prispevke predstavili tudi v Tuniziji. Vsakih nekaj let pa se bo konferenca vrnila na domačo obalo.

Organizacija konference

Konferenco so organizirali Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem, Univerza EMUNI in Univerza v Soussu. Da so prispevki ustrezne kakovostne ravni in da pokrivajo raznovrstna vsebinska področja, je poskrbel 28-članski mednarodni programski odbor. Vodja konference je bil tako kot leto prej dr. Egon Žižmond s Fakultete za management Koper, poleg njega pa sta to funkcijo opravljala tudi dr. Ahmed Nouredine Helal, predsednik Univerze v Soussu, in dr. Joseph Mifsud, predsednik Univerze EMUNI. Dr. Janez Šušteršič je bil vodja programskega odbora, direktorja konference pa sta bila dr. Nada Trunk Širca, direktorica Centra EMUNI, in dr. Touhami Abdouli z Univerze v Soussu.

Odprtje konference in plenarna predavanja

Na otvoritvi so s pozdravnimi govori nastopili dr. Ahmed Nouredine Helal, dr. Rado Bohinc, rektor Univerze na Primorskem, dr. Joseph Mifsud, dr. Štefan Bojnec s Fakultete za management Koper, dr. Egon Žižmond in dr. Janez Šušteršič.

Na konferenci smo slišali tri plenarna predavanja. Prvo uvodno predavanje z naslovom *Diversity as a Source of Creativity and Innovation* je imel dr. Tahar Hfaiedh, generalni manager tunizijske organizacije National Center for Computing. Njegovo glavno sporočilo je bilo, da uvajanje sodobnih tehnoloških orodij za ustvarjanje socialnih omrežij v organizacije in podjetja lahko pomembno olajša ustvarjalne in inovacijske procese.

Sledilo je predavanje dr. Žige Turka z naslovom *The Case for a Creative Europe*. Govoril je predvsem o vlogi tako imenovanih kreativnih industrij, to je tistih gospodarskih panog, ki ustvarjajo proizvode in storitve, katerih vrednost je zlasti v njihovi vlogi za posameznika, in ne v njihovi neposredni uporabni vrednosti. Po njegovem mnenju lahko prav na tem temelji povečanje konkurenčnosti Evrope.

Naslednji dan je plenarna predavanja sklenil dr. Wim Vanhaverbeke, profesor belgijske univerze iz Hasselta. S temo *How to Profit from Open Innovation? Organizing and Managing Open Innovation* je poudaril pomembnost inovativnosti in kreativnosti, še posebno spodbujanja zaposlenih k iskanju kreativnih rešitev. Predstavil je pojem odprte inovacije, to je prostega pretoka inovativnih rešitev med podjetji, in navedel veliko uspešnih primerov iz prakse.

Plenarni forumi

Tudi tokrat so potekali plenarni forumi. Na forumu rektorjev oziroma predsednikov univerz, ki ga je vodil dr. Ahmed Nouredine

Helal, smo lahko prisluhnili trem udeležencem, ki so razpravljali na temo spodbujanja ustvarjalnosti med študenti in fakultetami. V razpravi so se dotaknili tudi vprašanja primerne načina upravljanja univerz (angl. corporate governance), zlasti z vidika zunanje in notranje avtonomije akademskega sveta.

Panelno sekcijo dekanov je vodil dr. Touhami Abdouli, spremljali pa smo razpravo petih udeležencev različnih fakultet o sodelovanju s poslovnim sektorjem pri razvijanju inovativnih in kreativnih rešitev. O akademskem pisanju in kreativnosti pa so govorili na panelni razpravi petih urednikov, ki jo je tudi vodil dr. Touhami Abdouli.

Vzporedne sekcije

Za MITC 2009 je organizacijski odbor prejel približno 190 znanstvenih prispevkov, končno pa je bilo v program vključenih 123 prispevkov avtorjev iz 28 držav, ki so bili razporejeni v 29 sekcij. Največ prispevkov, uvrščenih v program, so napisali slovenski avtorji (36), sledili so avtorji iz Poljske (17), Tunizije (12) in Španije (12). Prispevki, predstavljeni na konferenci, so objavljeni v elektronskem zborniku, ki so ga prejeli vsi udeleženci. Paralelne sekcije so bile razporejene v četrtek in petek, v njih pa smo lahko spremljali predstavitve, ki so bile vezane na osrednjo konferenčno temo inovativnosti in kreativnosti v managementu, pa tudi na druga širša področja managementa in sorodnih disciplin: ekonomija, e-poslovanje, trženje, inovacije in tehnologije, management znanja, finance, raziskovalne metode v managementu, poslovne vede, informacijska tehnologija v poslovanju, management v izobraževanju, podjetništvo, trajnostni razvoj, ravnanje z ljudmi itn.

Podeljeni sta bili tudi nagradi za najboljši prispevek. Tajvanska avtorja Yu-Jen Wu in Jiang-Lian Hou (Državna univerza Tsinghua) sta nagrado prejela za prispevek z naslovom *An Integrated Model for Employee Performance Estimation and Trend Analysis of Distribution Centers*. Članek predstavlja izviren statistični model za ocenjevanje delovnih rezultatov zaposlenih, katerega cilj je iz vrednotenja dela zaposlenih izločiti tista nihanja uspešnosti, ki niso posledica njihovih lastnih napak ali neprizadevnosti, ampak izvirajo iz zunanjih dejavnikov. Uporabnost modela je prikazana na primeru dejanskih podatkov o poslovanju distribucijskih centrov.

Nagrado za najboljši članek so prejele tudi španske avtorice Idoya Ferrero Ferrero, María Ángeles Fernández-Izquierdo in María Jesús Muñoz Torres z univerze iz Castellóna (Univerzitat Jaume I.) za prispevek *Corporate Governance in Spanish Banking System: The Effect of Organizational Structure and Top Executive Pay on Perform-*

ance. Članek obravnava aktualno problematiko nagrajevanja članov uprav in drugih vršnih managerjev v bankah. Avtorice ugotavljajo, da je zaslužek managerjev sicer odvisen od dobičkonosnosti banke, vendar pa je njegov znesek navzgor bolj elastičen kot navzdol – ob izboljšanju rezultatov se nagrade managerjev povečajo bolj, kot se zmanjšajo ob poslabšanju rezultatov.

MIC 2010 v Turčiji

Naslednja konferenca MIC bo pod naslovom Družbena odgovornost in poklicna etika managementa potekala od 24. do 27. novembra 2010 v Ankari, glavnem mestu Turčije. Čeprav je družbena odgovornost in etika managementa zmeraj aktualna tema in zanimiva ne le za raziskovalce in profesionalce, ampak tudi za širšo javnost, je v luči globalne gospodarske krize in predvsem vzrokov njenega nastanka nedvomno pridobila na pomembnosti. Poleg tega je leto 2010 razglašeno za evropsko leto boja proti revščini in socialni izključenosti. Tudi pri MIC 2010 želimo slediti tematiki evropskega leta in se dotakniti teh aktualnih vprašanj, ki jih raziskovalna in strokovna sfera managementa ne moreta spregledati. Tako se konec novembra nadejamo svežih prispevkov in živahnih razprav tudi na azijski celini.

Poleg nove teme konference se v organizaciji programa obetajo nekatere spremembe, ki bodo konferenco osvežile in omogočile še bolj odprt prostor za poglobljeno izmenjavo idej in ugotovitev udeležencev. Predvsem bomo poleg klasičnih sekcij s predstavitvami članov organizirali več delavnic, na katerih bo manjše število udeležencev razpravljalo o različnih aktualnih temah in izmenjavalo svoje izkušnje.

Fakulteti za management Koper in Univerzi EMUNI se bo tokrat kot soorganizatorica pridružila še turška Univerza Hacettepe. Seveda bodo poleg prispevkov, ki se navezujejo na osrednjo temo, tako kot po navadi dobrodošli tudi prispevki avtorjev različnih raziskovalnih interesov s širšega področja managementa. Več informacij o konferenci, vabilo za oddajo prispevkov in vsebinska področja konference so dostopni na spletni strani <http://www.mic.fm-kp.si/2010/>.

Hrabri novi svet: konferenca Izzivi jezika stroke v 21. stoletju

IGOR RIŽNAR

Univerza na Primorskem, Slovenija

V začetku februarja 2010 je bila v Ljubljani konferenca z naslovom Izzivi jezika stroke v 21. stoletju, ki jo je organiziralo Slovensko društvo učiteljev tujega strokovnega jezika. Med obravnavanimi temami je treba omeniti medkulturno sporazumevanje, snovanje učbeniških gradiv, kombinirano učenje/poučevanje tujih jezikov, vpliv bolonjske reforme na kakovost učenja/poučevanja jezikov. Poučevanje tujih strokovnih jezikov v slovenskem terciarnem šolstvu ima negotovo prihodnost kljub dejstvu, da se vsi zavedamo pomembnosti jezikovnega znanja. Medtem ko evropska jezikovna politika spodbuja večjezičnost in se zavzema za to, da bi vsak državljani Evropske unije poleg maternega znal vsaj dva tuja jezika, večina izkušenih učiteljev tujega jezika stroke bije plat zvona, opozarjajoč, da je treba nekaj storiti proti sedanji slovenski jezikovni politiki.

Key words: jezik stroke, angleščina kot tuji jezik, visoko šolstvo, poučevanje/učenje tujih jezikov

Petega in šestega februarja letos je Slovensko društvo učiteljev tujega strokovnega jezika na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani izpeljalo konferenco na temo jezika stroke. Konferenca se je začela z okroglo mizo o vlogi tujih jezikov za slovensko gospodarstvo, nadaljevala s predstavitvami o vlogi poslovne korespondence v učbenikih, pogajanjih, o medkulturnem sporazumevanju, bolonjski prenovi in kakovosti, kombiniranem učenju/poučevanju tujih jezikov, snovanju učbeniških gradiv in še o čem. Ob koncu drugega dne pa je bila organizirana še druga okrogla miza, tokrat o raziskovanju tujega jezika stroke.

Vse, kar je zapisano zgoraj, so dejstva, vse, kar sledi, je izključno moje videnje prvega dne dogodka. In začel bom s tistim, kar mi bo najdlje ostalo v spominu. To je bil iskren odziv Mihaele Zavašnik Arčnik na pavšalno izrečeno pohvalo, ki se je nanašala na številnost tujejezičnih učbeniških gradiv, ki nastajajo v slovenskem visokem šolstvu. Kvantiteta, ki temelji na posnemanju (velikokrat celo na brezglavem napaberkovanju), še ne pomeni, da se dogaja kaj dobrega, je menila kolegica Zavašnikova, in – žal – ni doživela burnega aplavza navzočih. Sam ji na tem mestu glasno pritrujem in se skoraj opravičujem, ker sem molčal, ter dodajam: še hujše, kakršno koli

slabo premišljeno snovanje gradiv vodi k utrjevanju prakse iz 70. let prejšnjega stoletja ali – v najboljšem primeru – k ohranjanju nespremenjenega stanja na področju poučevanja/učenja tujih jezikov stroke v slovenskem visokem šolstvu.

Kaj sem si še zapomnil in je vredno omembe na tem mestu? Da je v Sloveniji že skoraj 70 višjih strokovnih šol, od katerih jih večina ponuja tuji jezik stroke v takšni ali drugačni obliki, s takšnimi ali drugačnimi kadri. Da je bolonjska reforma prinesla v povprečju 30 odstotkov manj ur tujega jezika in da so kreditne točke v nekaterih primerih pomenile zmanjšanje števila kontaktnih ur s študenti s 120 na 40. Da so skupine vse večje, študenti pa vse pogostejše s slabšim jezikovnim znanjem. Da je nemščine vse manj. Skratka, da so Evropa in njeni anemični funkcionarji polni fraz o pomembnosti tujih jezikov (boljša zaposljivost študentov, večja konkurenčnost slovenskih in evropskih podjetij, bla bla bla), da pa je ur zmeraj manj, da po eni strani manj bogata podjetja za storitve (pogosto nekompetentnih) jezikovnih šol plačujejo mastne denarje, po drugi strani pa so bolj bogata podjetja prisiljena od svojih zaposlenih zahtevati, da se izven delovnega časa jezikovno izobražujejo, ker izobraževalne institucije niso opravile svojega dela tako, kot se spodobi. Če imajo sredstva, ustanovijo znotraj podjetja oddelek za jezikovno izobraževanje, saj – kot smo slišali iz ust kolegice iz prakse – ne zaupajo javnemu šolstvu in si ne morejo privoščiti togosti javnega izobraževanja. S tem šolstvom, sem pomislil, mora res biti nekaj narobe. A kaj? Kaj vse? No, narobe je gotovo dejstvo, da so osnovno, srednje in visoko šolstvo, vsaj kar zadeva tujejezično poučevanje, v Sloveniji tako strašno nepovezana! Narobe je tudi to, da se jezikovne težave, ki bi morale biti odpravljene v osnovni šoli, prenašajo v srednjo, s tistimi problemi, ki bi morali biti odpravljene v srednjih šolah (in nekaterimi, ki so ostali iz osnovnih šol), pa se še leta ukvarjamo na fakultetah in višjih strokovnih šolah. Narobe je to, da se v 20 letih ni veliko spremenilo. Še bolj narobe je to, da se v naslednjih desetih tudi ne bo. Nova bela knjiga ne bo revolucija, ne, ne, tiho in neopazno bo šla mimo nas in potem se bo zgodila nova bela knjiga.

Narobe je tudi to, da po podatkih, ki so bili predstavljeni, 14,5 odstotka visokih šol v svojem programu nima tujega jezika. Celo to, da je na 29 odstotkih visokih šol edini tuji jezik angleščina, zelo narobe pa je to, da 70 odstotkov vprašanih predavateljev meni, da je vpliv bolonjske reforme na tujejezično poučevanje negativen, in dejstvo, da učitelji tujih jezikov ne soodločamo dovolj aktivno pri pripravi učnih programov (beri: svoji usodi).

Pri učenju/poučevanju jezika stroke v slovenskem visokem šol-

stvu ne bodo mogoče omembe vredne spremembe, dokler: (a) Filozofska fakulteta in Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru ne vključijo v učni načrt za vse študente tujih jezikov obveznih predavanj iz jezika stroke, po možnosti pa tudi didaktičnih predmetov, ki bodo študente opremili z znanji, potrebnimi za ocenjevanje učbeniških gradiv ter nabora obveznih predmetov s področja korpusnega jezikoslovja; (b) na ravni univerz ne bodo zaostreni kriteriji za izvolitve kandidatov v naziv lektor/predavatelj tujega jezika (na primer zahtevana raziskovalna dejavnost na področju izvolitve, višja izobrazba od univerzitetne, primerno število let prakse), na ravni posameznih visokošolskih institucij, ki sprejemajo v službo učitelje tujega jezika stroke, pa bi morala pri izbiri kandidatov odločati kandidatova strokovnost, podkrepljena s strokovnimi članki, konferenčnimi prispevki in projektnim delom, ki se navezuje na področje izvolitve (jezik stroke!); in (c) bodo visokošolske institucije med seboj nepovezane in hermetično zaprte za izmenjavo idej in prenos dobre prakse poučevanja. V svoji izoliranosti si učitelji na posameznih visokošolskih institucijah lahko zelo po svoje predstavljajo poučevanje in učenje jezika stroke, svoje prakse pa jim ni treba utemeljevati ali je zagovarjati.

Brez korenitih sprememb na področju učenja/poučevanja jezika stroke v slovenskem visokem šolstvu se bodo predavatelji/lektorji še naprej, čeprav z najboljšimi nameni, v vsem, kar zadeva poučevanje jezika stroke v postsekundarnem šolstvu, odločali po občutku, klici po prepotrebni spremembah pa bodo prihajali le iz ust in izpod peres relativno redkih jezikovno in strokovno bolj ozaveščenih posameznikov. Kar je (do neke mere, če sem malce hudomušen) spodbudno, je dejstvo, da je teh posameznikov iz leta v leto več, vendar lahko le skupna volja ministrstva, univerz in fakultet, ki izobražujejo bodoče učitelje jezika stroke, pripeljejo do zaželenih sprememb v doglednem času. Inercijo starih pogledov na jezik stroke, ki pomaga ohranjati status quo, je treba nadomestiti z eklektičnimi in pragmatičnimi metodami pri poučevanju jezika stroke v terciarnem izobraževanju, metodami, s katerimi bo mogoče izrabiti široko paleto spoznanj, ki so se izoblikovale v relativno dolgi zgodovini proučevanja jezika stroke.

Seveda pa za takšne spremembe tako učitelji kot študenti potrebujemo fakultete, kjer bo vladala avtoriteta idej, ne pa ideja avtoritete, ki bo študente navajala na kritično razmišljanje, ne pa na faktografsko usvajanje dejstev. V neprestanem konstruktivnem dialogu moramo učitelji biti odprti, pri čemer moramo delovati po rigoroznih standardih, ki nas edini morejo pripeljati do odličnosti. Na vseh

področjih se moramo primerjati in meriti z merili, s katerimi meri učinkovitost in uspešnost poučevanja in raziskovanja mednarodna visokošolska skupnost. V tem duhu moramo poskrbeti za razširitev območja, s katerega bodo prihajali tako bodoči študenti kot tudi učitelji. Biti moramo globalno ozaveščeni in učiti naše študente tisto vrsto pismenosti (v materinščini ali tujem jeziku), ki jo spodbujajo moderna spoznanja na področju didaktike, psihologije in jezikoslovja, vede o možganih, obenem pa se moramo zavedati, da sta internet in uporaba informacijske tehnologije največja sprememba v načinu širjenja znanja. Naloga učiteljev jezika stroke na posrednješolski stopnji izobraževanja pa mora biti neprestana predanost vsem oblikam konstruktivnega dvoma.

Fakultete (pa tudi univerze) so po navadi mesta, kjer profesorji dvomijo o znanju svojih študentov, le najboljše so takšne, kjer študenti smejo podvomiti o resnicah, ki jih izrekajo njihovi profesorji. Poučevanje, ki temelji na starih institucijah in konceptih, kaj hitro postane psevdopoučevanje, ki se v svoji kratkovidnosti sklicuje in zanaša na intuicijo in impresionistične interpretacije, obenem pa zavešno ali nezavedno nasprotuje vsemu novemu. Učitelji jezika stroke v slovenskem visokem šolstvu, ki niso pripravljeni ali sposobni v svojo prakso poučevanja sprejeti novih spoznanj s področja svojega delovanja, se bodo znašli v sferi psevdopoučevanja, od katerega niti študenti niti širša skupnost ne bodo imeli nikakršnih koristi.

Ta zapis bi lahko imel tudi bolj črnogledi naslov, recimo Hrabri novi svet ali začetek konca jezikovnega izobraževanja na slovenskih nejezikovnih fakultetah v 21. stoletju. Kar je še posebno zaskrbljujoče, pa je dejstvo, da se je v meni takšen pogled oblikoval na podlagi izkušenj pri poučevanju jezika stroke v zadnjih nekaj letih. Letošnja konferenca SDUTSJ v Ljubljani je moje črnogledno prepričanje le še utrdila. Kot učitelj tujega jezika stroke sem nad tem, kako se dogodki na področju tujejezikovnega izobraževanja v slovenskem visokem šolstvu razvijajo, zgrožen, globoko razočaran, vse pogosteje tudi ogorčen.

Povzetki *Abstracts*

Prihodek od prodaje: raziskovalna študija o indijskem zavarovalniškem sektorju

Suman Pathak in Vibhuti Tripathi

Zavarovalniški sektor v Indiji se hitro veča, kar prispeva k razvoju in boljšim zaposlitvenim možnostim. Zavarovalnice imajo zelo intenzivno kadrovsko dejavnost in človeški viri zagotovo pomenijo razlikovanje. Kakovost delovne sile in obdržanje te bi delovala kot lakmusov test. Prihodek od prodaje je bil velik zaradi majhnih vstopnih in izstopnih ovir. Članek obravnava vprašanja zaposlovanja, obdržanja delovne sile in prihodka od prodaje v zavarovalnicah ter poskuša to umestiti v Maslowovo hierarhijo potreb. Raziskava je bila izvedena med 350 zaposlenimi, ki so delali v zavarovalnicah. Namen raziskave je bil analizirati dejavnike, ki so vplivali na odločitve zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo pri delu. Podatki so bili obdelani s faktorsko analizo. Dejavniki, kot so varnost in zaupnost, družba in ugled ter delovne navade posameznika, so vplivali na odločitev anketirancev, da so se zaposlili v zavarovalnici. Dejavniki primarne potrebe ter potrebe v zvezi z družbo in samospoštovanjem so vplivali na zadovoljstvo s službo, medtem ko so dejavniki stres, poklicno napredovanje in delovno okolje pripomogli k odločitvi o odpovedi.

Ključne besede: zavarovalniški sektor v Indiji, fluktuacija zaposlenih, motivacija, obdržanje zaposlenih

The Importance of Organizational Culture and Knowledge Management for the New Financial Services Development Efficiency

Mojca Nekrep

In this paper the influence of organizational culture and knowledge management for the success of new financial services development is discussed. We represent the innovation model for efficient financial services development, in which the development process and supported factors are included. The results of the study, based on a sample of financial institutions in Slovenia, show the importance of the direct and indirect influence of organizational culture and knowledge management on the success of new financial services.

Key words: organizational culture, knowledge management, innovation model, new financial services development

The Meaning of Identification of True Causes of Organizational Crisis

Drago Dubrovski

An analysis of the true causes for the emergence of a crisis or serious troubles in the company is of extreme significance, since those domains, regarding which the effects are to be limited or done away with, are identified by utilizing the analysis. Dealing with erroneous causes represents a further useless loss of time, money and efforts, which only makes the critical situation more acute. Although there may be a state of crisis in the company, it can also be affected by various inter-related external and internal causes, the essence of which lies in the management of the company or their mistakes, which can be divided into three big groups, each of them prevailing in a certain economic period. In the empirical part of this paper, by using the sample of 107 domestic companies, three defined hypotheses have been examined and confirmed. The final finding is that global crisis cannot be the only factor leading to serious troubles or acute crisis in an individual company, as such an unfavorable situation is also a consequence of management mistakes, particularly the omission of correct and timely acting.

Key words: crisis, internal causes, management mistakes, global crisis

The Effect of the Reference Price System on Prices of Medicinal Products

Romana Kajdiž and Štefan Bojnec

The reference price system in Slovenia is used with the aim of managing and reducing public expenditures for medicinal products. We aim to investigate whether the reference price system has had an effect on real price reductions for medicinal products. We present the reference price regulation system for medicinal products and empirically estimate the effect of price regulation on the development of real prices for medicinal products and its economic rationale. The main thesis that the nominal and real prices for medicinal products have declined during price regulation is revealed by the Laspeyres index and Wilcoxon signed ranks test, by confirming the existence of statistically significant differences in prices for medicinal products. Therefore, we adopt the alternative hypothesis that prices for medicinal products have declined during the price regulation system. The reference price regulation system, with an efficient use of medicinal products and their efficient supply, could have positive effects on management and reduction of public expenditure for medicinal products.

Key words: prices for medicinal products, price regulation for medicinal products, reference price system, Slovenia

A Study on Defining Research Paradigms in Preparing Master's Theses from the Field of Sociology

Anita Trnavčević

The requirement for completion of post-graduate, master and doctoral study programs is producing an individual thesis. For many students, this is the first step into research. The research question in this article, therefore, is how students in their master thesis define the paradigms. We found that in the sample the quantitative paradigm is prevailing, while the mixed methods design is present, yet both of them are seldom defined.

Key words: research, research methodology, paradigm, parameters of paradigms

10th international scientific conference MIC

Suzana Sedmak, Janez Šušteršič, and Bojan Nastav

The 10th international scientific conference MIC was held in 2009. The conference was organized by the Faculty of Management of the University of Primorska in Koper, EMUNI and the University of Soussa under the title Creativity, Innovation and Management to coincide with the European Year of Creativity and Innovation. The conference was a success, with 150 participants presenting 123 papers. The 11th conference will be held in Ankara, Turkey.

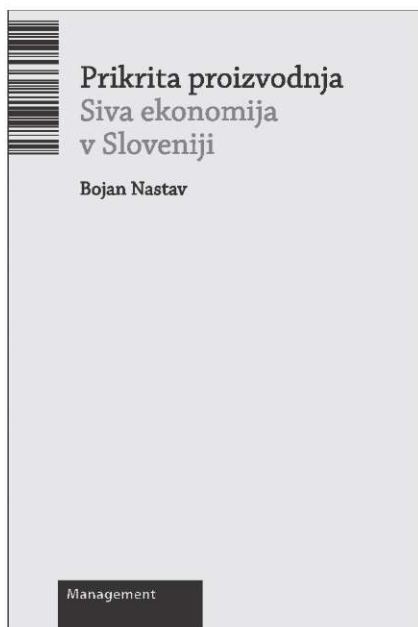
Key words: international scientific conference, management, creativity and innovation

Slovene Association of LSP Teachers Conference

Igor Rižnar

A conference organised by the Slovene Association of LSP teachers was held on February 5–6, 2010 in Ljubljana. Among the topics discussed were crosscultural communication, materials design, blended foreign language teaching/learning, the Bologna reforms and their consequences to mention but a few. Teaching English for specific purposes in Slovenian tertiary education faces a very uncertain future, despite the fact that almost everyone involved in teaching/learning foreign languages propagates the belief that languages play an important role in modern societies. While the EU's language policy promotes multilingualism and aims for a situation in which every EU citizen can speak at least two foreign languages in addition to their mother tongue, the majority of seasoned Slovenian language teachers ring alarm bells about the dire consequences of the present Slovenian language policy.

Key words: international scientific conference, management, creativity and innovation



**Prikrita proizvodnja:
siva ekonomija
v Sloveniji**

Bojana Nastav

December 2009

ISBN 978-961-266-050-5

214 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 14,40 €

Običajna cena 24,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

Prikrivanje proizvodnje je neizbežna spremljevalka proizvodnega procesa vsakega gospodarstva. Siva ekonomija sicer ne zajema vse prikrite proizvodnje, ampak o njej govorimo, ko se (sicer legalna) proizvodnja prikrije zaradi neplačevanja davkov, nespoštovanja predpisov in standardov oziroma izkoriščanja sistema socialne varnosti. Posledično država izgubi del davčnih prihodkov, proizvajalci trpijo zaradi nelojalne konkurence, potrošniki zaradi odsotnosti garancije. Po drugi strani siva ekonomija omogoča zaposlovanje, ustvarjanje dohodkov, nudi večjo fleksibilnost ter je lahko zibelka smelim podjetniškim projektom. Zaradi obeh strani sive ekonomije ni priporočljivo v celoti preganjati, ampak je smiselno preusmeriti prikrito proizvodnjo v uradno ekonomijo. Ocenjujemo, da je obseg sive ekonomije v slovenskem gospodarstvu med 15 in 20 odstotki BDP, zaradi česar je potrebno, še posebej v luči pričujoče gospodarske krize, ukrepe boja proti sivi ekonomiji še posebej pazljivo izbrati.

slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravico, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditiv naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželeno je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

Oblika članka. Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetka v slovenščini in angleščini (vsak po največ 100 besed) in ključne besede v slovenščini in angleščini (3–5).

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.
- Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu *ms Word* ali *LaTeX*, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo priporočila recenzentov in članov uredništva. Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne bo obravnavalo.

Avtorske pravice. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji *Management* avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Svoje besedilo avtor pozneje lahko objavlja, vendar mora pri tem vedno navesti prvotno objavo v reviji *Management*.

Honorar in avtorski izvod. Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter naročnino na en letnik revije.

LETNA NAROČNINA

39 € za fizične in 49 € za pravne osebe.

NAKLADA 1000 izvodov.

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website www.mng.fm-kp.si.



Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.mng.fm-kp.si

