



Društvo
SLOVENSKA
AKADEMIJA ZA
MANAGEMENT

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VIII, številka 2, oktober 2016

Poslanstvo revije

Revija Izzivi managementu je namenjena izboljšanju in razvoju slovenskega managementa, ki je ključnega pomena za učinkovitost in uspešnost podjetij in drugih združb. Zanimiva in koristna bo za sedanje in nove managerje na različnih ravneh, pa tudi vse druge, ki so z dejavnostjo managementa povezani. Je znanstveno-strokovna revija, ki želi prispevati k razvijanju pretoka sporočil med teorijo in prakso managementa (ravnateljstva).

Svoj namen bo dosegla s prikazovanjem primerov dobre (in slabe) prakse managementa podjetij, zavodov, državne uprave in vseh drugih

združb ter z objavljanjem teoretičnih spoznanj managementa kot uporabne vede s poudarkom na njihovem prenosu v praktično uporabo.

Revija predstavlja ter razvija odprt prostor dialoga med teoretiki in praktiki na omenjenem področju in s tem omogoča hitrejši in uspešnejši prenos teoretičnih in praktičnih spoznanj v novo prakso slovenskega managementa. Obenem pa bo s prenosom strokovnih izkušenj in spoznanj spodbujala tudi razvoj slovenskih teorij managementa in organizacije in jih uveljavljala tako doma kot v tujini.

Izzivi managementu

Management Challenges

Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa

Letnik VIII, številka 2, oktober 2016

ISSN 1855-5756

Glavna urednica

doc. dr. Lidija Breznik

Izdajatelj:

Društvo slovenska akademija za management
Ljubljana

Izhaja 2 x letno (februar, oktober)

Oblikovanje naslovnice: Andreja Završnik

Računalniški prelom: Fleks

Uredniški odbor

dr. Milan Jelovčan

prof. dr. Klemen Kavčič

prof. dr. Jure Kovač

prof. dr. Sandra Penger

dr. Nenad Savič

dr. Vojko Toman

Spletna stran revije:

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

Kazalo

3 Uvodnik

Strokovno-raziskovalni prispevki

- 5 Moderacijska vloga športne rekreacije pri obvladovanju stresa managerjev**
Teja Zaletelj, Sandra Penger
- 15 Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju in preverba uporabljenega modela**
Emanuela Molek, Katarina Katja Mihelič
- 27 Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti na področju energetike**
Mojca Lozej, Lidija Breznik
- 37 Vloga poštnih storitev v e-trgovini**
Tina Vukasovič, Marko Grden

Razmišljanje

- 51 Pisanje strokovnih in znanstvenih prispevkov**
Rudi Rozman

Intervju

- 59 Pogovor z mag. Vojmirom Urlepom, predsednikom uprave podjetja LEK, d. d.**
Vojko Toman

Informacije

- 67 Vabilo na 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji:**
»RAVNANJE S TVEGANJI«
- 69 Poročilo o 4. mednarodni konferenci o managementu in organizaciji SAM 2016:**
"CORPORATE GOVERNANCE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT"
- 71 Novosti s področja strokovne literature**

Povzetki - Abstracts

Navodila avtorjem

Uvodnik

Pričujoča številka revije Izzivi managementu prinaša zanimive in aktualne prispevke s področja managementa v našem prostoru. V tokratni številki so zbrani prispevki s področja obvladovanja stresa managerjev, uporabe modela ravnanja z znanjem v praksi, razvijanja tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti ter vloge poštnih storitev v e-trgovini, seznanili pa vas bomo tudi s smernicami, kako pripraviti kakovosten strokovno-raziskovalen prispevek. V rubriki Intervju tokrat predstavljamo uspešno slovensko podjetje Lek d.d. V uredniškem odboru verjamemo, da so predstavljeni prispevki oz. vsebine lahko v pomoč in usmeritev tako raziskovalcem in pedagogom kot managerjem pri vsakdanjem delu, snovanju novih strategij in krepitvi konkurenčne prednosti podjetij ter drugih združb.

Rubriko „Strokovno-raziskovalni prispevki“ pričenjamo s predstavitvijo prvega prispevka avtoric Teje Zaletelj in Sandre Penger z naslovom „Moderacijska vloga športne rekreacije pri obvladovanju stresa managerjev“. Prispevek obravnava motivacijo managerjev na delovnem mestu, še posebej se osredotoči na športno rekreacijo managerjev. Športna rekreacija naj bi povečevala odpornost proti stresnim dogodkom in ugodno vplivala na pozitivno ciljno usmerjenost pri delu. V multimetodološko študijo je bilo vključenih 39 managerjev. Ugotovitve raziskave kažejo, da managerje najbolj motivirajo dober tim, delavnost zaposlenih in uspešno izpeljani projekti. Raziskava je nadalje pokazala, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo v povprečju vsaj trikrat tedensko, in da jim slednje daje večjo zagnanost, zato so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti. Izvedena raziskava kaže, da športna rekreacija dejansko pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu.

Drugi prispevek avtoric Emanuele Molek in Katarine Katje Mihelič z naslovom „Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju in preverba uporabljenega modela“ obravnava model ravnanja z znanjem, avtorjev Rozmana in

Sitarjeve (2007), ki predvideva dve medsebojno povezani ravni preučevanja, to sta raven podjetja in raven posameznika. Prispevek s kvalitativno in kvantitativno raziskavo preučuje faze uporabljenega modela. Avtorici ugotavljata, da je vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem v veliki meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju. Raziskava kaže, da ima učenje v podjetju izjemno pomembno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem, zato priporočata, da podjetja in druge združbe sistematično uredijo področje ravnanja z znanjem in znanje v največji možni meri zapišejo ter preoblikujejo v vidno znanje.

Naslednji prispevek z naslovom „Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti na področju energetike“ avtoric Mojce Lozej in Lidije Breznik obravnava teorijo dinamičnih zmožnosti, ki poudarja pomembnost stalnega prilagajanja notranjemu in zunanjemu okolju ter udeležanja pravih priložnosti za doseganje želenega konkurenčnega položaja. Prispevek preučuje tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost kot ključno dinamično zmožnost na primeru panoge energetike. V okviru raziskave so bile ugotovljene aktivnosti in prakse, ki podjetju omogočajo razvijanje obeh preučevanih zmožnosti. Na podlagi ugotovitev so podana priporočila za prakso kot usmeritev ter pomoč pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti. Avtorici poudarjata, da lahko zmožnosti, neodvisno od njihove vrste ali narave, razvijamo le in zgolj s pomočjo ljudi, pri čemer je pomembno, da v podjetjih ustvarimo takšno klimo in kulturo, ki bo omogočala odprto komunikacijo in bo usmerjena k prepoznavanju sposobnosti zaposlenih ter razvijanju njihovih potencialov.

Zadnji prispevek v rubriki „Strokovno-raziskovalni prispevki“ avtorjev Tine Vukasovič in Marka Grden z naslovom „Vloga poštnih storitev v e-trgovini“ se osredotoča na poštna storitve, ki predstavljajo pomemben del vrednostne verige e-trgovin, njihov vpliv na delovanje te verige pa je premalo raziskan. Prispevek obravnava odnos

slovenskih uporabnikov interneta do spletnega trgovanja in vpliv poštne storitve na odločanje za nakup prek spleta. Rezultati kvantitativne raziskave kažejo, da uporabniki interneta v Sloveniji menijo, da imajo poštne storitve precejšen vpliv na odločanje za nakup in da je za kupce pomembno, kateri poštni operater bo storitve opravil. Na podlagi ugotovitev sta avtorja pripravila predloge za razvoj in prilagajanje novih poštne storitve. Opozorila sta tudi, da bi morala predvsem poštne in logistične podjetja v prihodnje redno opravljati raziskave o vplivu poštne in logistične storitve na e-trgovino.

Rubrika „Razmišljanja“ prinaša zanimiv ter poučen prispevek avtorja Rudija Rozmana z naslovom „Pisanje strokovnih in znanstvenih prispevkov“. Avtor ugotavlja, da prihaja zlasti v praksi do pomanjkljivosti pri pisni predstavitvi strokovnega in raziskovalnega dela. Namen prispevka je izboljšati kakovost priprave različnih prispevkov, kot so poročila o izvedenem delu, članki v revijah, prispevki na posvetovanjih, monografij itd.

Rubrika „Intervju“ prinaša vpogled v poslovanje in dobre prakse uspešnih slovenskih podjetij. V tej številki predstavljamo uspešno slovensko podjetje Lek d. d., ki letos praznuje 70 let. O ključnih poudarkih iz njihovega poslovanja je spregovoril mag. Vojmir Urlep, predsednik uprave.

V rubriki „Novosti s področja strokovne literature“ sta na kratko predstavljeni dve monografiji. Monografija „Zgodovina organizacijske misli“ je obsežen in hkrati podroben pregled organizacijske znanosti, ki zajema vse zgodovinske, teoretične in praktične aspekte področja. Monografija „Nove paradigme organizacijskih teorij 2016“ pa je sestavljena iz petih tematskih sklopov, ki obravnavajo različne teme s področja organizacije.

Vsem bralcem želim obilo dobrih idej za prakso, ki se jim bodo utrile ob prebiranju prispevkov, hkrati pa vas vabim k sodelovanju pri ustvarjanju prihodnjih vsebin revije Izzivi managementu.

Lidija Breznik, glavna urednica

Moderacijska vloga športne rekreacije pri obvladovanju stresa managerjev

Teja Zaletelj¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: zaletelj.teja@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Zavedanje pozitivnih učinkov športne rekreacije v okviru funkcije vodenja postaja čedalje pomembnejši del pri zmanjšanju stresa in izboljšanju zdravja, motiviranosti in učinkovitosti managerjev na delovnem mestu. Z opisom motivacije in predstavitvijo obvladovanja stresa na delovnem mestu bomo predstavili multimetodološko raziskavo, ki hkrati proučuje športno rekreacijo managerjev na tedenski ravni in ugodno vpliva na pozitivno ciljno usmerjenost pri delu. V multimetodološko študijo je bilo vključenih 39 managerjev, aktivnih članov Business Intelligence Centra v Sloveniji. Iz anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili 34 managerjem, za reševanje so imeli na voljo 28 dni, smo ugotovili, da športna rekreacija pozitivno vpliva na postavljeni cilj. Poleg tega redna športna rekreacija pripomore k obvladovanju stresa. Naše ugotovitve prispevajo k raziskavam na športnem področju in hkrati literaturi, s poudarkom na vzorcu slovenskih managerjev.

Ključne besede: motivacija, športna rekreacija, obvladovanje stresa, managerji

1 Uvod

Uspešnost vsakega posameznika, sledilca ali managerja, je odvisna od njegove motiviranosti za delo v podjetju. Zato je pomembno ugotoviti, kateri so tisti glavni motivatorji na delovnem mestu, ki posameznika spodbudijo in s tem zagotovijo njegovo večjo produktivnost. Določen tip motivacije je za nekoga primeren, za drugega žal ne. V današnjem aktivnem tempu življenja, ob pritiskih in stresu, ki se pojavljajo tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju, si je treba vzeti čas zase. Pomembno je, da posameznik najde tisto, kar ga sprošča in veseli. To je lahko športna rekreacija. Tovrstna rekreacija je pomemben del vsakdanjika in se izvaja med delovnim časom ali zunaj tega. Deluje tudi kot sredstvo povezovanja in navezovanja stikov. Ljudje, ki se ukvarjajo s športno rekreacijo, so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti na delovnem mestu. Športna aktivnost služi tudi kot blažilec stresa, pripomore h grajenju pozitivne samopodobe in splošni telesni pripravljenosti. V prispevku sta obravnavani motivacija in športna rekreacija managerjev, članov Business Intelligence Centra.

Prikazan je vpogled v njihove športne navade in del njihovega življenjskega sloga.

Motivacija je sila, ki spodbuja in usmerja človekovo vedenje. Je proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku samem ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). Skozi čas se je oblikovalo veliko različnih teorij motivacije, od mehanicističnih behaviorističnih pristopov do tistih s skoraj mističnim pogledom na človekovo aktivnost (Tušak, 2001). Motivacija je povezana z zadovoljstvom in je uresničljiva, ko posameznik uporablja svojo lastno osebnost kot motivacijski dejavnik za izpolnitev nalog in ciljev. Posamezniki so najbolj iznajdljivi, ko se počutijo zelo motivirani, kar je posledica njihovega interesa, njihovega zadovoljstva, ki ga pri tem občutijo, in odnosnega izziva samega dela, kjer ni nikakršnih vplivov iz okolja (Lockwood & Whalley, 2010).

Dognanja psihologije motivacije dajejo marsikatero pomembno spoznanje za proučevanje psihologije športa, vendar se je v zadnjih letih uveljavilo nekaj samostojnih spoznanj raziskav s področja konkretne športne aktivnosti. Za podrobnejše razumevanje motivacije v športu

je treba pristopiti s svojimi, posebej za šport prilagojenimi modeli, ki kombinirajo specifičnost določenega športa, trenažnega procesa in tekmovalni s spoznanji splošne psihologije motivacij (Tušak, 1999). V prispevku bomo v prvem delu predstavili najpomembnejše definicije in vidike motivacije, zlasti tiste, ki obravnavajo motivacijo v povezavi s športom.

Motivacija igra pomembno vlogo tudi pri športni rekreaciji, ki je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (Ur. l. RS, št. 2/2015, v nadaljevanju kratica). Športna rekreacija je aktivnost, ki se dogaja v prostem času (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Pomembno je, da je športnorekreativna dejavnost prostovoljno izbrana, da ljudje v njej uživajo, da predstavlja nasprotje različnim življenjskim obremenitvam, je nasprotna tekmovalnosti, razlog za manjši stres ipd. (Kajtna & Tušak, 2005, str. 96). Temeljni del športne rekreacije sta gibanje in osebno zadovoljstvo, ki nastane ob vključevanju v različne športne dejavnosti. Pomembno je, da smo zadovoljni sami s sabo, vzrok za to je, da smo boljše telesno pripravljene, da se dobro počutimo in imamo boljše samopodobo. Gre za pozitivne učinke gibanja na človeško telo kot celoto (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013, str. 17). Na podlagi predhodnih raziskav je bilo ugotovljeno, da imajo ljudje dandanes boljši odnos do gibanja, kot so ga imeli pred nekaj leti, saj so seznanjeni s pozitivnimi učinki športne dejavnosti in se raje odločajo za tovrstno preživljanje prostega časa (Pori & Sila, 2010,

str. 109). Športna rekreacija igra pomembno vlogo pri obvladovanju stresa. Po nekaterih slovenskih raziskavah se tega managerji dobro zavedajo, saj so rezultati pokazali, da se več kot polovica vprašanih s športno rekreacijo ukvarja redno (Breznik, 2012).

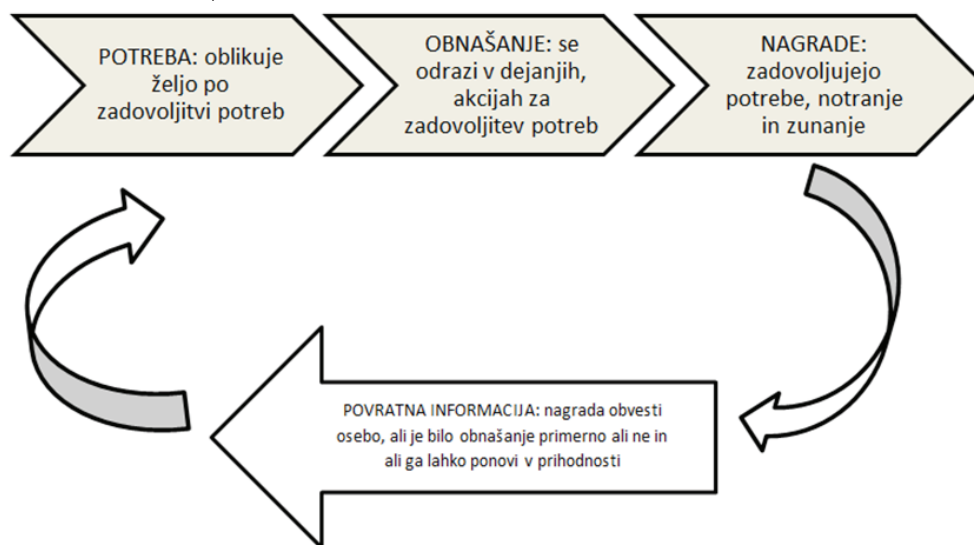
2 Motivacija in motivacijske teorije

2.1 Koncept motivacije

Motivacijo definiramo kot proces spodbujanja motivov, nastalih v človeku ali v okolju, v katerem živi, na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju (Uhan, 2000). V prvi vrsti izhaja iz vsakega posameznika in jo je treba raziskovati, saj je in bo ta pri človeški delovni sili vedno prisoten dejavnik za vztrajno prizadevanje ter za učinkovito, uspešno in čim hitreje opravljeno delo. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski & Penger, 2008). Sledi Slika 1, ki prikazuje preprosti model motivacije.

Poznamo zunanjo in notranjo motivacijo. Zunanjo motivacijo uporabimo, kadar posameznika ni mogoče notranje motivirati. Pri notranji motivaciji je pomembno zanimanje za aktivnost, kompetentnost, da nekdo uspešno in kakovostno rešuje naloge, radovednost – težnja po spoznavanju nečesa novega (Ivanko & Stare, 2007).

Slika 1: Preprosti model motivacije



Vir: V. Dimovski & S. Penger, *Temelji managementa*, 2008.

2.2 Motivacijske teorije

Poznamo dve skupini motivacijskih teorij, ki sta se izoblikovali in vplivata na motivacijo vsakega posameznika, in sicer vsebinske in procesne motivacijske teorije (Rozman & Kovač, 2012). Med vsebinske teorije sodijo Maslowova teorija hierarhije potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb.

Maslowova motivacijska teorija opisuje človeško delovanje, ki je vedno usmerjeno navzgor po piramidi. Višje smo, bolj so ti cilji za nas privlačni. Za vsakega človeka je najprej pomembno zadovoljiti osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebe po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju (Dimovski & Penger, 2008). Teorija motivacije, ki jo je razvil Herzberg, se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Ugotovil je, da na delovno motivacijo vplivata dve vrsti dejavnikov: prvi, higienski dejavniki, vključujejo prisotnost ali odsotnost povzročiteljev nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so na primer plačilo, politike podjetja, delovni pogoji in medosebni odnosi, in drugi, motivatorji, ki so potrebe višjega ranga in vključujejo priznanje in priložnost za rast, dosežke in odgovornost (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Nekatere vrste potreb so skozi življenje pridobljene, z njimi se ljudje ne rodimo, temveč se jih naučimo z izkušnjami, ki jih prinaša življenje. Gre za teorijo pridobljenih potreb, ki jo je razvil McClelland. Ljudi motivirajo tri potrebe, potreba po dosežkih, po vključitvi in moči. Potreba po dosežkih kaže željo biti boljši od drugih, doseči visoke standarde uspešnosti in obvladovati zapletene naloge ali prehiteti druge. Potreba po vključitvi kaže željo po oblikovanju tesnih osebnih odnosov, vzpostavitvi toplih prijateljskih odnosov in izogibanju konfliktov. Potreba po moči pa predstavlja željo vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren za druge in imeti avtoriteto nad njimi (Dimovski & Penger, 2008).

Med procesne teorije sodijo Adamsova teorija enakosti in Skinnerjeva teorija okrepitve, Vroomova teorija pričakovanj. Adamsova teorija enakosti se usmerja na človekovo doživetje, kako pošteno je obravnavan v primerjavi s preostalimi posamezniki v timu. Enakost, ki je ocenjena kot razmerje med naporom, ki ga posameznik vloži, in doseženim rezultatom, je razlog, prek katerega ljudje iščejo družbeno enakost za svoje dosežke. Ljudje menijo, da se z njimi ravna na pošten način, če dobijo podobno velike prispevke kot preostali (Dimovski & Penger, 2008, str. 135). Vroomova instrumentalna

motivacijska teorija pričakovanj motivacijske procese označuje kot izbiro vedenja. Delavec kaže svojo prizadevnost in dosežke skozi tisto vedenje, ki je po njegovem mnenju najkoristnejše. Ključen pojem je v tej teoriji pričakovanje, ki naj bi bilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Človek naj bi ocenil valenco, privlačnost cilja in verjetnost, s katero se bo ta zgodil (Dimovski & Penger, 2008, str. 136). Iz Vroomove teorije izhaja model nagrade ali kazni kot temelj behavioristične teorije oziroma Skinnerjeve teorije okrepitve. Ta teorija je bila razvita v začetku sedemdesetih let. Posledica vpliva na prihodnje vedenje. Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka. Gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. To lahko razložimo tudi tako, da ljudje ali živali določene stvari opravljajo zaradi posledic, ki jim bodo sledile. S posledico torej okrepimo oziroma zmanjšamo neko vedenje. Če želimo spreminjati vedenje delavcev, spreminjamo posledice in tako usmerjamo aktivnosti v želeno smer (Lipičnik, 1998, str. 175).

2.3 Motivacija managerjev na delovnem mestu

Manager je človek, ki vodi ljudi, obenem pa je poslovni človek in strokovnjak. Za lastni uspeh, uspeh družbe in organizacije je vodenje bistvenega pomena (Cimerman, Jerman, Klarič, Ložar & Sušanj, 2003, str. 10). Managerji se v smislu motivov bolj ukvarjajo z dejavniki, kot so dosežek, moč, status in napredovanje (Campbell, 1970). V nekaterih raziskavah je bilo ugotovljeno, da managerje najbolj motivirajo priznanje, zahvala in plača. Pomembni so tudi drugi dejavniki, kot so večja znanja in spretnosti, timsko delo, zadovoljstvo pri delu, samorazvoj. Miner je oblikoval teorijo o organizaciji, ki v motivacijo vključuje šest komponent, to so želja po tekmovanju, ugodno mnenje o oblasti, želja po usmerjanju moči in usmerjanju drugih, želja po uspešnosti, želja biti izpostavljen in v središču pozornosti, želja po izvajanju upravljaljskih nalog (Možina, Jereb, Florjančič, Svetlik, Jamšek, Lipičnik, Vodovnik, Svetič, Stanojevič & Merkač, 1992, str. 31). Motiviranje lahko uvrstimo med pomembne naloge managerja v procesu vodenja sodelavcev. Za managerje je pomembno, da razumejo motivacijski proces in s svojim delom prispevajo k oblikovanju takega sistema spodbud, ki bodo dale motivacijo zaposlenim (Rozman & Kovač, 2012, str. 411). Pomembno je, da vodja in delavec poenotita svoja pričakovanja pred začetkom dela ter da si vodja pred začetkom dela oblikuje svoje pričakovanje, saj mora

poznati cilje celotne organizacije in delovati v skladu z njimi. Jasna in prepričevalna navodila so torej orodje, s katerim delavcu ustvari enako pričakovanje, kot ga ima sam. Nato delavca usmerja in korigira ter ocenjuje njegovo uspešnost (Kaše et al., str. 74). Vsak še tako uspešen manager pa mora najti tudi čas zase, veliko se jih ukvarja s športno rekreacijo, ki jim predstavlja pobeg od aktivnega in stresnega načina življenja.

3 Športna rekreacija

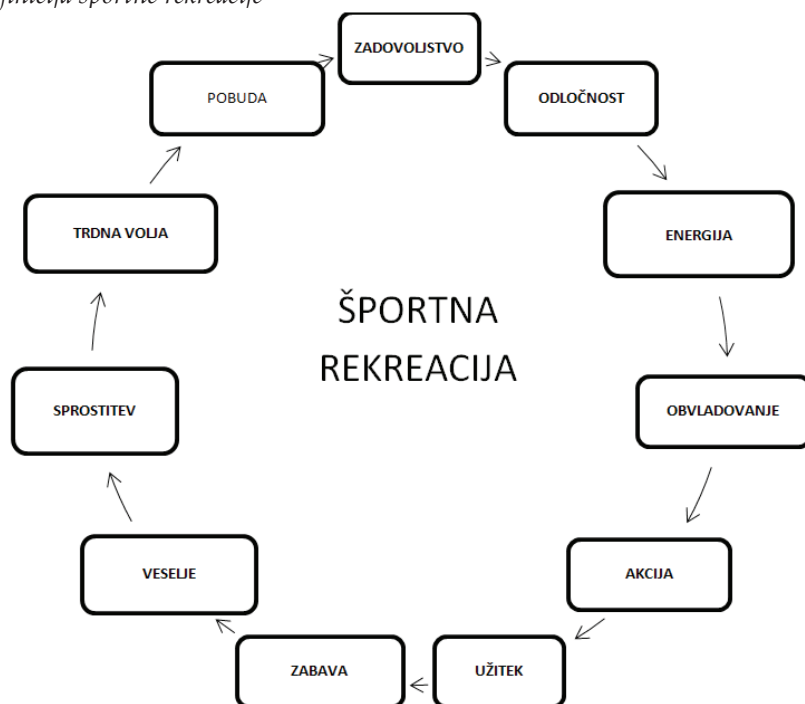
Športna rekreacija je del zdravega življenjskega sloga. Zakon o športu jo opredeljuje kot športno dejavnost odraslih vseh starosti in družin (22. Ur. l. RS, 2/2015). Z izrazom športna rekreacija opišemo telesne dejavnosti, ki človeka sproščajo, mu vračajo energijo in v celoti pozitivno delujejo na njegovo zdravje. Gre za prostočasno dejavnost, ki je izbrana v skladu z željami, motivi in sposobnostmi vsakega posameznika. Ni zgolj privilegij, kot je to poznano iz zgodovine, temveč dostopna vsakomur, ne glede na spol, starost ali izobrazbo (Pori, Pori, Pistotnik, Dolenec, Tomažin, Štirn & Majerič, 2013).

Šport v strokovnem izrazoslovju sestavljajo posamezne komponente, med katere uvrščamo

športno rekreacijo, športno vzgojo in vrhunski šport. Izraz »Šport za vse« je del gibalnih dejavnosti, ki so del kineziterapije. Nekoliko manj se uporabljata izraza rekreativni šport in šport za razvedrilo. V svojem bistvu je rekreacija dejavnost, ki se dogaja v prostem času, razen ko jo je treba vključiti v procese dela. Sicer naj bi športnorekreativno udejstvovanje ljudem popestrilo prosti čas in ugodno vplivalo na njihovo življenje (Berčič, v Kajtna & Tušak, 2005). Vuori (2002) je opredelil rekreacijo kot energijo, zabavo, veselje, zadovoljstvo, užitek, sprostitve, razvedrilo, trdno voljo, odločnost, pobudo, obvladovanje in akcijo. Sledi Slika 2, ki prikazuje Vuorijevo opredelitev športne rekreacije.

Na področju športne rekreacije je lahko aktiven vsak, ne glede na spol, starost, stan, socialni status, versko pripadnost, psihofizične sposobnosti in skladno s svojim zdravstvenim stanjem (Berčič, 1980). Mladini naj bi bile bližje intenzivnejše aktivnosti, na primer športne igre, starejšim pa predvsem ponavljajoče se, krožne aktivnosti, ki jih je mogoče izvajati z manj napora (Starc & Sila, 2007). Ugodni učinki športne dejavnosti se lahko kažejo v izboljšanju funkcionalne sposobnosti, znižanju krvnega tlaka, ohranjanju primerne telesne teže, zmanjševanju stresa, zadovoljstvu s samim seboj, izboljšanju gibalnih sposobnosti in zadovoljevanju želje po socializaciji (Pori & Sila, 2010, str. 109).

Slika 2: Vuorijeva definicija športne rekreacije



Vir: povzeto po: I. Vuori, *The need and value of collaboration of multiple partners in National and International promotion of sport for all*, 2002. str. 61–62.

Športnorekreativna dejavnost je v tesni povezavi z vsebinskim in organizacijskim oblikovanjem ter smotrnim izkoriščanjem prostega časa. Temeljna značilnost športne rekreacije je razvedrilo in zabava. Prav tako je pomembno omeniti prednosti rekreativnega športnika, ki se od gibalno neaktivnega človeka razlikuje v mnogih presežnostih, saj je športnik močnejši, gibljivejši, odpornejši, spretnější, ima več energije, lepše oblikovano postavo, boljši apetit in bolje spi (Mišigoj-Duraković & Medved, 2003).

Športna rekreacija pozitivno vpliva na duševno zdravje, saj povečuje odpornost proti stresnim dogodkom, bolj dejavni tudi višje ocenjujejo kakovost svojega življenjskega sloga. Športna rekreacija zmanjšuje pogostost pojavljanja znakov depresije in stresa ter dviguje splošno zadovoljstvo z življenjem, hkrati pa imajo telesno dejavni večjo samozavest in samopodobo (Pori et al., 2013, str. 22). Zmanjšanje občutkov tesnobe, povečanje človekove pripravljenosti za učinkovitejše spopadanje z vzroki za nastanek tesnobe in občutkov depresivnosti so pozitivni učinki redne telesne aktivnosti, saj se po športni vadbi pomembno izboljša posameznikovo počutje (Burnik, Potočnik & Skočič, 2003).

4 Raziskava

4.1 Multimetodološki raziskovalni pristop

Raziskava o motivaciji in športni rekreaciji managerjev je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, kombinaciji tako kvalitativne kot kvantitativne raziskovane sekvence.

Zanesljivost smo zagotovili z metodološko in teoretično transparentnostjo. Potrebno je bilo zagotavljanje zanesljivosti pri izvedbi intervjuja, saj je bilo treba natančno in pravilno zapisati odgovore ter predstaviti rezultate. Izvedba transkripcije intervjuja in priprava opomnikov za sodelujoče sta hkrati tudi direkten test zanesljivosti raziskave (Boeije, 2010). Veljavnost obeh konstruktov smo zagotovili tako, da smo predhodno določili merske mehanizme, s katerimi smo nato izvedli raziskavo. Veljavnost multimetodološke raziskave zagotovimo z izvedbo triangulacije. Za pravilnost rezultatov poskrbimo s pravilnim načinom zbiranja podatkov in validacijo sodelujočih v raziskavi (Silverman, 2006). Validacijo sodelujočih zagotovimo tako, da podamo povratno informacijo direktorici Business Intelligence Centra in sodelujočim članom BIC-a.

4.2 Zasnova raziskave, zajem podatkov in vzorec

Raziskavo smo izvedli med managerji, člani Business Intelligence Centra (*v nadaljevanju BIC*). BIC je najhitreje rastoči poslovni center v Sloveniji. Ima tri sekcije: Poslovni klub, Poslovno izobraževalni center in Mednarodno sekcijo IAMPRO. Deluje kot iskalec sinergij in povezovalac znotraj gospodarske sfere, s poudarkom na lokalnem in mednarodnem mreženju, povezovanju poslovnih ljudi, organizaciji inovativnih poslovnih forumov, srečanj in konferenc. Člani BIC so posamezniki, direktorji, managerji, podjetniki, predsedniki uprav. V zameno za članarino imajo člani BIC zagotovljene redne medsebojne stike, dogodke s poudarkom na izobraževanju, mreženju in zanimivih poslovnih priložnostih. Direktorica BIC je Danila Bervar Kotolenko, ki podjetje uspešno vodi že leto in pol.

Na podlagi proučevanja motivacije in športne rekreacije smo postavili tezo, ki se glasi, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev, in sicer na način, da je vpliv motivacije na obvladovanje stresa močnejši, ko je raven športne rekreacije višja. Torej, poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravilnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja. Razvili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Literatura na temo motivacije in športne rekreacije ter obvladovanja stresa na delovnem mestu je obsežna. Ferlič (2007) je v svojem delu raziskoval športno rekreacijo in njen vpliv na storilnost. Raziskavo je delal v treh različnih podjetjih oziroma organizacijah ter jo razdelil med vse zaposlene. Ugotovil je, da bolj ko so zaposleni v dobri fizični kondiciji, večja je njihova učinkovitost na delovnem mestu, bolj so ljudje učinkoviti, hitreje rešujejo probleme. Njihovo splošno počutje se izboljša. Murn (2009) je v raziskavi proučeval športno dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih. Tisti delavec, ki je zdrav, se na delovnem mestu tudi bolje počuti, je manj utrujen, njegova produktivnost pa je

večja. Ugotovil je, da na managerje najbolj stresogeno delujejo stresorji, ki so vezani na odnose s sodelavci in vodstvom. Poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

4.3 Merski instrument

Najprej smo uporabili *vprašalnik*, sestavljen za polstrukturirani globinski intervju. Intervju smo opravili z izbranimi člani Business Intelligence Centra. Za oblikovanje zanesljivega in veljavnega merskega instrumenta, ki se nanaša na motivacijo in športno rekreacijo, smo uporabili predhodno preverjene spremenljivke in teorijo: (1) Dimovski & Penger (2008) z naslovom *Temelji managementa*; (2) Kajtna & Tušak (2005), z naslovom *Psihologija športne rekreacije* ter Jakovljevič (2013). Zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika se je začelo 17. aprila 2016 in je trajalo do 14. maja 2016. Z metodo triangulacije smo izpolnili kriterije veljavnosti in zanesljivosti rezultatov. Opravili smo pet intervjujev, od tega štiri s pripadnicami ženskega spola in enega s pripadnikom moškega spola. Intervjuji so potekali v pisarnah oziroma na delovnih mestih, kjer managerji opravljajo svoje delo. Pri intervjuju smo uporabili vprašanja odprtega tipa, da intervjuvanec ni bil omejen pri odgovarjanju. Tak tip vprašanj je značilen za nestrukturirani intervju. Pri intervjuju je bila ugotovljena visoka stopnja odgovorov kljub veliki raznolikosti vprašanj. Pogovor z intervjuvanci je bil sproščen. Prvi intervju smo opravili 20. aprila 2016 z gospo Ireno Grofelnik iz podjetja Spiriton, 22. aprila 2016 z gospo Melanijo Šober, kreativno managerko iz podjetja Elan, tretji intervju smo opravili z gospo Anjo Žagar iz podjetja VA LI DO, d. o. o., in sicer 3. maja 2016, 4. maja 2016 z gospo Tamaro Štader iz podjetja Taman, d. o. o., zadnji intervju pa smo 5. maja 2016 izvedli z gospodom Roqom Qeverjem, Sales in Development managerjem v podjetjih 4see, d. o. o., in Sports, d. o. o. Intervjuji so trajali od 15 do 20 minut, saj smo intervjuvancem postavljali tudi podvprašanja, ker so nas zanimali njihovi pogledi in razmišljanja.

Na podlagi pregleda literature o motivaciji in športni rekreaciji smo oblikovali spletno anketo prek spletnega programa Survey Monkey. Za proučitev trenutnega stanja in oblikovanje predlogov za izboljšave je bilo treba analizirati odgovore članov Business Intelligence Centra na spletne anketne vprašalnike. Rezultati so predstavljeni v treh sklopih, kot je bil sestavljen tudi vprašalnik. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi

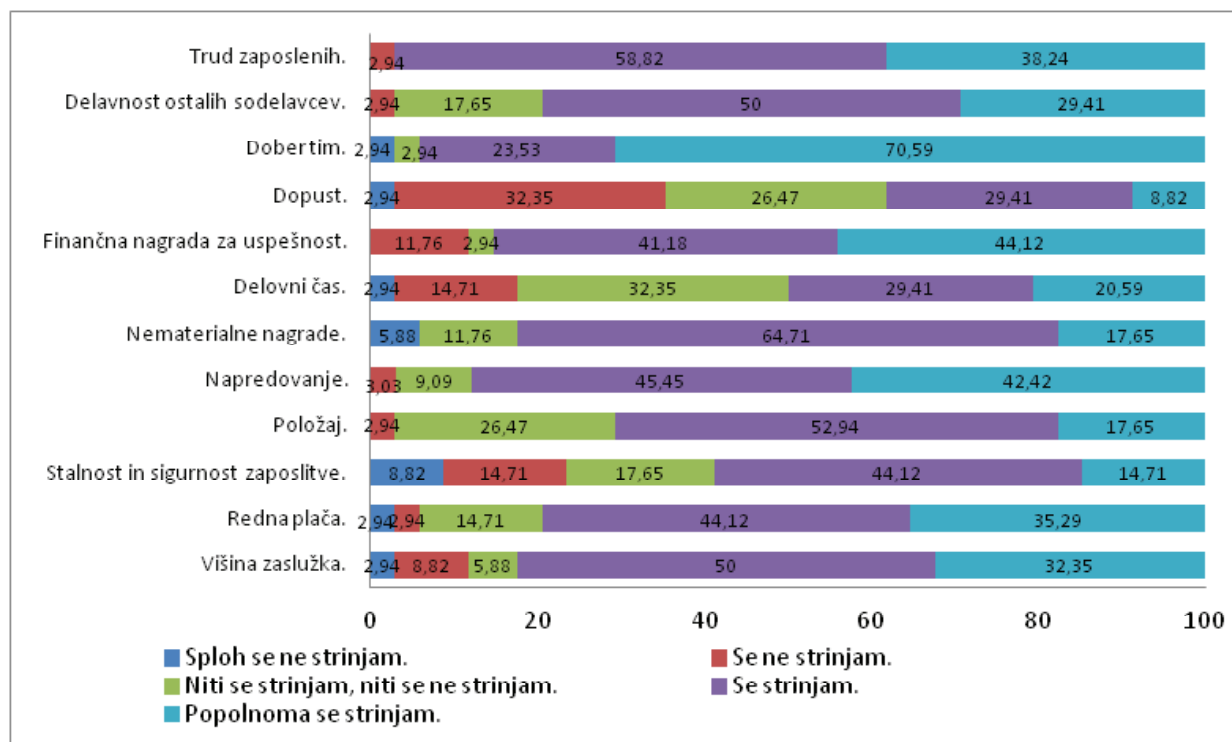
sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, tretji sklop se je nanašal na vprašanja o anketirancih. V vzorec je bilo zajetih 34 članov Business Intelligence Centra, ki so izpolnili spletni vprašalnik. Ta jim je bil poslan prek Novičnika v podjetju na njihov elektronski naslov, ki ga je posredovala direktorica Daniela Bervar Kotolenko prek poslovnega omrežja LinkedIn in Facebooka. S pomočjo vprašalnika smo poleg podatkov o motivaciji in športni rekreaciji pridobili tudi podatke o anketirancih.

5 Rezultati raziskave

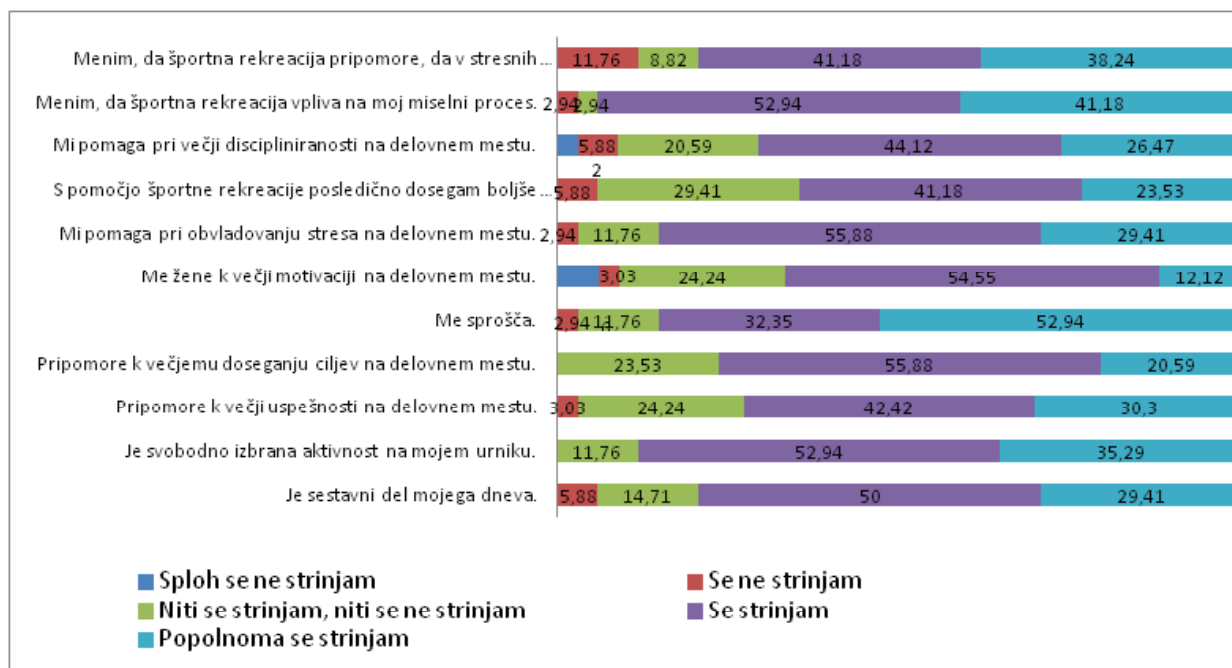
Anketirancem smo v prvem delu anketnega vprašalnika podali trditve in postavili vprašanja, ki se nanašajo na konstrukt motivacije. Prvi sklop vprašalnika je zajemal vprašanja o motivaciji, drugi sklop je zajemal vprašanja o športni rekreaciji, tretji je vseboval demografska vprašanja. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Na vprašanja o motivaciji in športni rekreaciji so zaposleni morali odgovoriti na podlagi petstopenjske Likertove lestvice. Največ managerjev, kar 44 %, se popolnoma strinja, da jih na delovnem mestu motivira finančna nagrada za uspešnost. Kar 58,82 % jih motivira trud zaposlenih. Skupaj kar 97,06 % managerjev se popolnoma strinja ali vsaj strinja, da jih motivira trud zaposlenih. 94,12 % managerjev se popolnoma ali pa vsaj strinja, da jih na delovnem mestu motivira dober tim. 87,87 % managerjev se popolnoma strinja ali vsaj strinja, da jih motivira napredovanje. V drugem delu smo raziskovali, kaj managerjem pomeni športna rekreacija. Glede na trditve »Rekreacija je:« lahko razberemo, da se največ managerjev, kar 55,88 %, strinja s trditvijo, da jim športna rekreacija pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu ter pripomore k večjemu doseganju ciljev, največ managerjev, 52,94 %, se popolnoma strinja, da jim športna rekreacija sprošča. Sledita Slika 3 in Slika 4, ki predstavljata rezultate trditve.

V tretjem delu predstavljamo demografske podatke. Z demografskimi vprašanji smo preverili glavne lastnosti anketirancev glede posamezne demografske skupine v odnosu do proučevane tematike. Zanimali so nas podatki o njihovem spolu in starosti. Na anketni vprašalnik je odgovorilo 34 članov Business Intelligence Centra. Največ anketirancev je moškega spola, in sicer 20, in predstavljajo 60,61 % vseh anketiranih, medtem ko je bilo žensk, ki so odgovorile na vprašalnik, 13 in predstavljajo 39,39 % vseh anketiranih. Znotraj ankete smo oblikovali pet starostnih skupin, v

Slika 3: Analiza trditve »Na delovnem mestu me motivira« v %



Slika 4: Analiza vprašanja na podlagi trditve »Športna rekreacija je« v %



katere smo razdelili managerje. V prvi starostni skupini (od 23 do 30 let) je bilo zajetih 6 managerjev, kar predstavlja 17,65 % managerjev, članov BIC, ki so izpolnili vprašalnik. Znotraj druge starostne skupine (od 30 do 35 let) je bilo zajetih 11 managerjev, kar predstavlja 32,35 % vseh, v tretjem starostnem razredu (od 35 do 45 let) je bilo zajetih 14 managerjev,

kar predstavlja 41,18 % vseh članov BIC, v četrtem starostnem razredu (od 45 do 50 let) sta sodelovala 2 managerja, kar predstavlja 5,88 % vseh, in v petem starostnem razredu (nad 50 let) je bil zajet 1 manager, kar predstavlja 2,94 % vseh anketirancev. Največji delež anketirancev sodi v tretji starostni razred, najmanjši pa v petega.

Managerji in managerke, s katerimi smo opravili intervjuje, se vsi v svojem prostem času ukvarjajo s športno rekreacijo. Nekateri zanjo porabijo tudi več kot 10 ur tedensko oziroma so aktivni skoraj vsak dan. Vsem športna rekreacija pomeni sprostitev, pobeg od vsakodnevnih službenih aktivnosti. Pomaga jim obvladovati stres na delovnem mestu, jim da fizično energijo, vztrajnost, pogum, vzdržljivost, fokus, disciplino in ciljno usmerjenost. Večina jih meni, da športna rekreacija pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu, ne bi pa je vsi uvrstili na urnike svojih zaposlenih. Nekateri bi uvedli aktivnosti za zaposlene zunaj njihovega delovnega časa ali pa bi celo uvedli masaže in jogo.

6 Razprava s priporočili

Skozi celotno raziskavo smo ugotovili, da managerje najbolj motivirajo dober tim, delavnost zaposlenih in uspešno izpeljani projekti. Eno izmed priporočil za nadaljnje raziskovanje je tudi, da se primerja, kaj motivira zaposlene in kaj vodje različnih podjetij, kje so podobnosti, razlike, kaj jim je skupnega.

Raziskovalno vprašanje 1: Se managerji ukvarjajo s športno rekreacijo in kolikokrat tedensko?

S pomočjo multimetodološke raziskave na primeru managerjev, članov Business Intelligence Centra, na podlagi raziskave ugotavljamo, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo v povprečju vsaj trikrat tedensko. So tudi nekateri ekstremi, ki se s športno rekreacijo ukvarjajo skoraj vsak dan. Managerji namenijo športni rekreaciji v povprečju eno uro na dan. Tudi v anketi se je s trditvijo »Športna rekreacija je sestavni del mojega dneva« strinjalo skoraj 80 % anketirancev. Na podlagi pridobljenih rezultatov ugotavljamo, da se managerji kljub aktivnim urnikom ukvarjajo s športno rekreacijo, saj s tem razbremenijo sebe, naredijo nekaj zase ter poskrbijo za boljše počutje in sprostitev. Na podlagi rezultatov sklenemo, da se managerji redno ukvarjajo s športno rekreacijo.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako športna rekreacija pripomore k večji motivaciji managerjev na delovnem mestu?

Današnji stil življenja je zelo hiter. Ves čas smo obremenjeni s skrbmi, stresom in odgovornostmi. Višji ko je položaj človeka na delovnem mestu, bolj odgovorno je delo. Po navadi se ljudje v takem tempu življenja niso pripravljeni ukvarjati s športno rekreacijo ali pa zanjo nimajo časa.

Zanimalo nas je, kako na to gledajo managerji, ali menijo, da športna rekreacija pripomore k večji motivaciji na delovnem mestu. Vsi intervjuvanci menijo, da ima športna rekreacija veliko vlogo pri motivaciji na delovnem mestu. Vse pa je odvisno od tega, kako jo človek sprejema. Športna rekreacija jim da večjo zagnanost, zato so bolj motivirani in posledično bolj učinkoviti. Tudi 67 % anketirancev se je strinjalo s trditvijo, da jih »športna rekreacija žene k motivaciji na delovnem mestu«. Iz odgovorov sklenemo, da športna rekreacija pripomore k motivaciji managerjev na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu?

Intenzivni in dolgotrajni pritiski iz okolja se izražajo v nizu fizičnih, doživljajskih, psihičnih ter socialnih motenj, kar imenujemo stres (Tušak & Faganel, 2004, str. 53). Iz odgovorov na postavljeno vprašanje je razvidno, da imajo intervjuvanci različna mnenja. Trije menijo, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa, dva sta na vprašanje odgovorila s trditvijo, da tudi športna rekreacija lahko predstavlja napor. Kar 85 % anketirancev se je strinjalo s podano trditvijo. Zaključimo, da športna rekreacija pripomore k večjemu obvladovanju stresa managerjev na delovnem mestu.

Raziskovalno vprašanje 4: Je zaznati različne pristope motiviranja med managerji?

Na podlagi odgovorov intervjuvancev smo ugotovili, da managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, uspešno izpeljani projekti in dober tim. V anketi je kar 97 % managerjev odgovorilo, da jih najbolj motivira delavnost zaposlenih, 94 %, da jih motivira dober tim, ter 90 %, da jih motivira napredovanje. Če povzamemo, managerje najbolj motivirajo zadovoljni naročniki, dober tim, uspešno izpeljani projekti ter napredovanje.

S člankom prispevamo k pregledu literature, k primerjavi ter kompilaciji ugotovitev raziskovalcev na področju povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev. Raziskava odgovarja na klic raziskovalcev (Pori & Sila, 2010, str. 109) o integraciji raziskovanja pozitivnih učinkov športne dejavnosti na obvladovanje stresa. Rezultati raziskave potrjujejo tezo, da je športna rekreacija moderator povezave med motivacijo in obvladovanjem stresa managerjev, in sicer na način, da je vpliv motivacije

na obvladovanje močnejši, ko je raven športne rekreacije višja. Poznavanje športne rekreacije nam bo omogočilo izbiro pravilnega tipa motiviranja, ki bo primeren za posameznega managerja.

Med najpomembnejše omejitve raziskave uvrščamo veliko zasedenost managerjev in usklajevanje terminov za intervjuje, subjektivni pogled managerjev na obravnavano problematiko in osebno poznavanje anketirancev.

7 Sklep

Športnorekreativna dejavnost je v današnjem hitrem tempu življenja čedalje pomembnejša, zato je ključno, da si ljudje na vodilnih položajih znajo vzeti čas zase in za športno dejavnost. Športna rekreacija v njihovo življenje prinaša sprostitev, deluje kot sredstvo povezovanja in navezovanja stikov ter jih motivira in spodbudi, da so na svojem delovnem mestu bolj aktivni in učinkoviti. Vsaka oblika športne rekreacije ni primerna za vsakogar, temveč je izbrana v skladu z njegovimi cilji, interesi in željami. Izvaja se zunaj delovnega časa, športnorekreativne dejavnosti pa so usmerjene k dobremu zdravstvenemu stanju ter kakovosti življenja posameznika. Sklenemo lahko, da športna rekreacija pozitivno vpliva na posameznikovo življenje, mora pa biti izbrana pravilno in z ustreznim mero motivacije.

Viri in literatura

- Berčič, H. (2003). Športna rekreacija v Sloveniji. *Telesna vadba in zdravje: znanstveni dokazi, stališča in priporočila* (str. 263–394). Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Burnik, S., Potočnik, S. & Skočič, M. (2003). Stres. *Šport* 51(1), 21–23.
- Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. & Sušan, B. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Članstvo v Business Intelligence Centru. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu: www.bi-center.eu.
- Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Durkin, K. (2010). Want to better motivate your workers? Ask them for ideas. *Las Vegas Business Press*, 27(29), 23.
- Ferlic, J. (2007). *Športna rekreacija in vpliv na storilnost* (diplomsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jakovljevič, M. (2013). *Osnove športne rekreacije*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vodenje*.
- Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lockwood, B. & Whalley, J. (2010). Carbon - motivated Border Tax Adjustments: Old Wine in Green Bottles. *The World Economy*, 33(6), 810–8196.
- Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetič, A., Stanojevič, M. & Merkač, M. (1994). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Murn, A. (2009). *Športna dejavnost in stres pri managerjih v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Pichot, L., Pierre, J. & Burlot, F. (2009) "Management practices in companies through sport", *Management Decision*, 47(1), 137–150.
- Pori, M., Pori, P., Pistotnik, B., Dolenec, A., Tomažin, K., Štirn, I. & Majerič, M. (2013). *Športna rekreacija*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Pori, M. & Sila, B. (2010). S katerimi športnorekreativnimi dejavnostmi se Slovenci najraje ukvarjamo? *Šport*, 58(½)105–107.
- Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tušak, M. (1999). Motivacija in šport. Ključ do uspeha. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Tušak, M. & Tušak, M. (2001). *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Tušak, M. & Faganel, M. (2004). *Jaz – športnik*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela 2: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek). Kranj: Moderna organizacija.
- Vuori, I. (2002). The need and Value of Collaboration of multiple partners in National and International Promotion of Sport for all. Zagreb: Faculty of Kinesiology.

Teja Zaletelj, magistra poslovnih ved in diplomirana kineziologinja, je samostojna podjetnica in kreatorka škatlic presenečenja Surprise me sweet. Gre za škatlice, namenjene vsem generacijam in obema spoloma, ki rešujejo ljudi brez ideje za darilo ali pa pozabljivce, ki pozabljajo kupiti darilo. Julija 2016 je uspešno zagovarjala magistrsko nalogo na podiplomskem študiju Podjetništvo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, za katero je prejela odlično oceno.

Izr. prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 150 magistrskih delih ter 1 doktorskemu delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v SSCI revijah. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso.

Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju in preverba uporabljenega modela

Emanuela Molek¹, Katarina Katja Mihelič²

¹e-pošta: emolek@gmail.com

²e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Na učenje lahko gledamo z vidika posameznika ali z vidika zaposlenega, delujočega v združbi (npr. podjetju), pri čemer je rezultat učenja znanje, ki ga ločimo na vidno in prikrito. Učenje v združbi poteka, ko se v podjetju učijo posamezniki, medsebojno organizacijsko povezani. Ravnanje z znanjem je organizacijski proces, ki ga uravnavajo ravnatelji, in zaposlenim omogoča, da znanje ustvarjajo, do njega dostopajo in ga uporabljajo na smotrni način za podjetje (Rozman, 2014a; Rozman & Sitar, 2007). Podjetja in druge združbe, ki si prizadevajo za poslovno učinkovitost in uspešnost, morajo sistematično razviti povezano učenje zaposlenih: ustvarjanje, skladiščenje in izmenjevanje znanja ter za smotrnost tega učenja v svoje poslovanje nujno uvesti sistem ravnanja z znanjem. V prispevku obravnavamo model ravnanja z znanjem, avtorjev Rozmana in Sitarjeve (2007), ki predvideva dve medsebojno povezani ravni preučevanja, in sicer raven podjetja in raven posameznika. Predlagane faze modela preučujemo s kvalitativno in kvantitativno raziskavo. Ugotovitve kažejo, da zaznavanje posamezne faze ni odvisno ne od spola ne od trajanja sodelovanja z izbranim podjetjem ter da je vseh pet faz omenjenega modela v precejšnji meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju.

Ključne besede: učenje posameznika, učenje v združbi, znanje, ravnanje z znanjem, model Rozmana in Sitarjeve

1 Uvod

Dandanes se podjetja pri svojem poslovanju soočajo z vse večjo konkurenco, vedno bolj zahtevnimi kupci in uporabniki poslovnih učinkov, globalno gospodarsko krizo, priča smo tudi vse večjemu številu sprememb in bliskovitemu razvoju tehnologij v poslovnem okolju, zato znanje na osnovi izkušenj ne zadostuje več, treba je povezati znanje in izobraževanje. »Če podjetja želijo biti uspešna in konkurenčna na trgu, morajo motivirati svoje zaposlene za razvoj, usposabljanje in izobraževanje« (Šmelc & Šarotar Žižek, 2014, str. 14). Na učenje lahko gledamo z vidika posameznika oziroma združbe. V podjetju se učijo zaposleni, ki so pri delu medsebojno povezani v združbo. To povezano učenje imenujemo tudi organizacijsko učenje. Individualno učenje proučujejo psihologi, medtem ko povezano učenje uvrščamo pod okrilje organizacijske znanosti, ki temelji na proučevanju razmerij med člani združbe. Učenje v združbi mora biti smotno, kar zagotavlja

edinole ustrezno ravnanje z učenjem in znanjem. Znanje je rezultat procesa učenja. Srečujemo se z različnimi vrstami znanja, najosnovnejša je ločitev na vidno (angl. *explicit*) in prikrito (angl. *implicit*, *tacit*) znanje.

Proces ravnanja z znanjem je razmeroma malo obdelan in mnogi ga opredeljujejo enako kot organizacijsko učenje, le da pri tem uporabijo druge besede. Razlog je v tem, da organizacijo razumejo kot statično strukturo in ne kot »sestava medsebojnih razmerij med ljudmi [...], ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe« (Lipovec, 1987, str. 35). Dejstvo je, da »proces ravnanja z znanjem ni proces ustvarjanja, zajemanja in uporabe znanje, temveč je proces, ki zagotavlja, da se predhodno navedene dejavnosti v okviru organizacijskega učenja izvajajo na smotrni način« (Rozman, 2014b, str. 3). Na osnovi splošnega procesa ravnanja ali ravnateljstva oz. managementa (angl. *management*) Rozman in Sitarjeva

(2007, str. 14) utemeljujeta model ravnanja z znanjem. Ta sestoji iz petih faz, ki so neločljivo povezane z učenjem v združbi, saj se ravnanje nanaša prav na organizacijsko učenje.

Namen članka je prispevati k razumevanju koncepta ravnanja z znanjem in istočasno s tem k razvoju zavedanja o tem, da je za racionalen in učinkovit način učenja vseh zaposlenih v združbi ter posledično za učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost združbe na domačem ali globalnem trgu potreben sistematičen pristop k urejanju področja ravnanja z znanjem. Temeljni cilj tega članka je narediti raziskavo o tem, kako je v izbranem podjetju urejeno ravnanje z znanjem in kako to ravnanje z znanjem še izboljšati. Delni cilji so pregled razumevanja konceptov učenja v združbi in ravnanja z znanjem, poskus opredelitve ravnanja z znanjem ter predstavitev modela ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve.

V članku je uporabljena metoda spoznavanja – raziskovanja in/ali analize, ki v teoretičnem delu temelji na pregledu, poznavanju in primerjavi znanstvenih prispevkov domačih in tujih avtorjev s področij učenja posameznika, učenja v združbi in ravnanja z znanjem. V empiričnem delu testiramo model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve na vzorcu zaposlenih v izbranem podjetju, pri čemer kot raziskovalna instrumenta uporabljamo strukturiran intervju in vprašalnik.

S člankom prispevamo k obstoječi literaturi na področju ravnanja z znanjem, k potrditvi modela Rozmana in Sitarjeve ter predvsem k bolj smotrnemu učenju v izbranem podjetju. Posebej omenimo, da v prevajanju angleških izrazov sledimo predlogom Društva slovenska akademija za management, ki jih v glavnem uporabljata tudi avtorja omenjenega modela. Tako »managerje« prevajava kot ravnatelje (razen v empiričnem delu), ravnanje z znanjem pa je prevod angleškega »*knowledge management*«. Posebej naj opozoriva na uporabo besede združba¹ (angl. *social unit*), s čimer ločiva združbo, ki jo sestavljajo člani, od organizacije, ki je sistem povezanih razmerij med temi člani.

1 Združba (kot podjetje, zavod, urad, institucija, družba lastnikov) je organizirana skupnost ljudi in premoženja, ki jih družijo skupni interesi in skupne dejavnosti. Vir: SAM, 2016.

2 Učenje in ravnanje z znanjem

2.1 Učenje posameznika in učenje posameznika v združbi

Človek se uči od rojstva do smrti. Marentič Požarnikova (2014) celo meni, da obstajajo tudi že preproste oblike predrojstvenega učenja. Naše okolje se neprestano spreminja, kar nas sili v nadgradnjo in izpopolnjevanje znanja, to pa dosežemo le z vseživljenjskim učenjem. Po mnenju Jlenca (2008, str. 23) je »učenje del življenja, je prožno in traja vse življenje. Učimo se ne le pod strokovnim vodstvom, ampak tudi drug od drugega«. Kolb (1984, str. 38) izpostavlja, da je »učenje proces, v katerem se znanje ustvarja skozi transformacijo izkušenj«. Rozman in Kovač (2012, str. 317) po drugi strani menita, da »učenje postaja tudi vse bolj abstraktno.« Shula in Blanchard (2012, str. 5), ki ju lahko uvrstimo med »vedenjske« teoretike, učenje opredeljujeta »kot spremembo v vedenju« ter dodajta, da se »ničesar nisi naučil, če tega ne uporabljaš v praksi«. Učenje poteka tako v procesu izobraževanja kot procesu usposabljanja. Zadnjega Hodgetts in Luthans (2000, str. 462) opredelita kot »proces, pri katerem se spreminjajo obnašanje in odnosi zaposlenih na način, da se povečujejo možnosti za dosego cilja«, medtem ko Lipičnik (v Lipičnik & Mežnar, 1998, str. 420) meni, da gre pri usposabljanju za »razvijanje človeških zmožnosti, da bi lahko opravljali določeno delo«, gre torej za proces, ki se prepleta z učenjem, nanaša pa se na specialna znanja.

Prve znanstvene raziskave in opredelitve učenja v združbi, ki ga imenujemo tudi organizacijsko učenje, so se pojavile ob koncu 70-ih let, zelo intenzivno pa se je to področje razvijalo v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Enotne opredelitve organizacijskega učenja ni. Rozman (2014a) meni, da gre pri tem za posameznike, ki so povezani v združbo ter dodaja, da sedanji in bodoči položaj zaposlenih v združbi določa, kaj morajo zaposleni znati oziroma česa se bodo morali še naučiti. Po njegovem je učenje v združbi odvisno od njih samih in od značilnosti organizacije, v katero so vpeti. Prav zato Rozman in Sitarjeva (2007, str. 8) učenje povezanih posameznikov imenujeta učenje v povezanosti (angl. *learning by connectivity*) ali organizacijsko učenje. Različne zvrsti organizacije podpirajo različne vrste učenja; hierarhična organizacija denimo podpira učenje za večjo učinkovitost, medtem ko timska organizacija podpira učenje novosti. Dimovski (1994) pri organizacijskem učenju loči štiri vidike: informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski

vidik, vsak izmed njih pa vključuje različne vrste in procese, ki potekajo pri posamezniku in/ali organizaciji. Stonehouse in Pemberton (1999) menita, da se organizacijsko učenje, podobno kot učenje posameznikov, nanaša na pridobivanje in prilagajanje znanja, vendar gre tu za bolj formaliziran način shranjevanja, širjenja in prenašanja znanja ter upravljanja zbirke znanja prek sistema ravnanja z znanjem. Boateng (2011, str. 8) navaja, da je nujno, da se »procesov učenja lotimo namerno in zavestno, da le-ti lahko obstajajo v eksplicitni obliki. [...] Proces učenja se nikoli ne konča; pravzaprav postane del vsakodnevnih organizacijskih procesov.« Skladno s pojmovanjem Campbella in Armstronga (2013, str. 241) »se posamezniki učijo skozi spoznavne procese, ko pa si naučeno izmenjujejo, prispevajo v organizacijsko učenje.« Dimovski in drugi (2005) navajajo tri ravni organizacijskega učenja, ki imajo za posledico: znanje posameznikov, znanje timov in znanje organizacije kot celote.

2.2 Znanje kot rezultat učenja

Stonehouse in Pemberton (1999, str. 132) znanje opredelita kot »zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil« ter ga delita na specifično znanje, ki je povečini vir konkurenčnih prednosti, in generično znanje, ki je nujno za izvajanje katere koli dejavnosti, a istočasno ne ustvarja nekih presežkov. Daft (2001) omenja dve vrsti znanja, in sicer prikrito znanje, ki temelji na osebnih izkušnjah, »pravilih palca«, intuiciji in presoji ter ga je običajno zelo težko ubesediti, ter vidno znanje, ki je pravzaprav formalno, sistematično znanje, katerega je moč kodirati, zapisati in posredovati v pisni obliki ali v obliki splošnih navodil. Davenport in Prusak (1998, str. 5) znanje opredelita kot »fluidno mešanico izkušenj, vrednot, informacij, postavljenih v določen kontekst, in strokovnega vpogleda, ki zagotavlja okvir za vrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz in je tudi umeščeno v glavah posameznikov. V organizacijah se znanje pogosto nahaja ne le v dokumentih in skladiščih informacij, temveč je vdelano v rutine, procese in standarde.«

Po pojmovanju Pompeta (2016) je ustvarjalnost pogoj za razvoj človeštva, inovativnost na drugi strani pa pogoj za razvoj podjetništva. Rozman in Kovač (2012, str. 317) menita, da je dandanes znanje »bolj usmerjeno v ustvarjanje novosti kot v večjo učinkovitost. Zato se ne meri z znižanjem stroškov [...], temveč z obsegom in velikostjo sprememb, novimi proizvodi in procesi, stroški izobraževanja

in usposabljanja ipd.«, Žnidaršičeva in Jerebova (2011, str. 194) pa dodajata, da sta »inovativnost in znanje dva izmed ključnih elementov za napredek podjetja in organizacije«. Rozman in Kovač (2015, str. 41) navajata, da so »v združbi lahko kreativni in inovativni skorajda vsi zaposleni, najpomembnejšo vlogo v tem procesu pa imajo ravnatelji, ne toliko zaradi lastne inovativnosti in kreativnosti, temveč zaradi dejstva, da so oni tisti, ki vplivajo na zaposlene, jih motivirajo, navdihujejo in jim omogočajo, da izrazijo svojo kreativnost in inovativnost.« V sodobnem poslovnem okolju je inovativnost v podjetjih vitalnega pomena in je pravzaprav postala nuja. Podjetja bi morala voditi takšno politiko razvoja intelektualnega korpusa podjetja oziroma kakovostne prakse ravnanje z znanjem, da bi vsi zaposleni v podjetju prostovoljno prispevali k novostim, saj to dalje vodi v večjo konkurenčnost (Saulais & Ermine, 2012; Inkinen, Kianto & Vanhala, 2015).

Nonaka in Takeuchi (1995) sta med prvimi proces ustvarjanja znanja označila kot dinamično in neprestano interakcijo med prikrito in vidno vrsto znanja, ki poteka na štirih ravneh, in sicer na ravni posameznika, na ravni skupine, na ravni organizacije in na medorganizacijski ravni. Davenport je že leta 1996 opozarjal na dejstvo, da so naravne dobrine in poceni delovna sila že skoraj popolnoma izčrpani in da je zadnji, še nedotaknjeni vir komercialne prednosti, znanje zaposlenih v podjetjih. Znanje je tista najpomembnejša osrednja sposobnost organizacije oziroma ključno intelektualno premoženje, ki v današnjih gospodarskih razmerah določa konkurenčno prednost podjetja (Stonehouse & Pemberton, 1999; Dimovski & Penger, 2008; Al Saifi, 2015).

2.3 Ravnanje z znanjem

Vzporedno s proučevanjem organizacijskega učenja je v 90-ih letih prejšnjega stoletja izjemen razmah dosegla tudi znanstvena disciplina ravnanje z znanjem. Dimovski in drugi (2005, str. 62) ravnanje z znanjem opredelijo na sledeči način: »Prizadevanje za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in ustvarjanje kulture učenja se imenujejo management znanja. Podpirajo ga informacijske tehnologije, vodenje, ki spodbuja učenje, organizacijska struktura, ki omogoča komuniciranje, in procesi za management sprememb.« Ichijo (2007) v svojo opredelitev ravnanja z znanjem vključi tudi koncept zastarelega znanja. S tem v zvezi priporoča, naj podjetja ugotovijo, katero znanje v podjetjih je

že zastarelo, ga zavržejo in pristopijo k ustvarjanju novega znanja, saj se bodo edino na ta način lahko prilagajala spremembam v poslovnem okolju. Rechberg in Syed (2014, str. 433) podjetje enačita z »ladjo, na kateri se zaposleni srečujejo in sodelujejo v procesih ravnanja z znanjem«, Rozman (2014a, str. 2) pa k temu dodaja, da je »ravnanje z znanjem tisto, ki mora zagotoviti učinkovit in racionalen način učenja vseh zaposlenih«. Tu ne gre pozabiti tudi na vidik interakcije med različnimi generacijami znotraj podjetja, od katerih vsaka izmed njih poseduje različne kompetence, in ki s spontanim ali ustrezno planiranim medsebojnim sodelovanjem pripomorejo k medsebojni izmenjavi znanja (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015). Zavedati se je treba, da je vzpostavitev sistema ravnanja z znanjem v prvi vrsti naloga ravnateljev, vsak posamezni zaposleni pa lahko s svojim delovanjem pomembno prispeva k doseganju planirane ravni znanja. Informacijska tehnologija je lahko v veliko pomoč pri kodificiranju, skladiščenju in prenosu znanja, ne more pa ravnanje z znanjem temeljiti zgolj na njej, ali kot trdita Davenport in Prusak (1998, str. 142): »Tehnologija sama še ne bo vašega podjetja samodejno spremenila v podjetje, ki ustvarja znanje.«

Za učinkovito ravnanje z znanjem je bistvenega pomena kultura, ki spodbuja zaupanje, odprto komuniciranje in sodelovanje med zaposlenimi, dopušča določeno avtonomijo pri delu, učenje na podlagi izkušenj ter ne graja in ne kaznuje napak zaposlenih, omogoča izmenjavo znanja ter v končni meri tudi povečuje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost združbi (Warhurst, 2013; Chang & Lin, 2015). O nujnosti izobraževanja kot pomembni sestavini klime v organizaciji in njenem vplivu na uspešnost podjetja sta med prvimi v slovenskem prostoru razpravljala Rus in Šter že leta 1992. V zadnjem času vse pogosteje zasledimo pojem partnerska oziroma sodelovalna kultura, pri kateri gre za to, da ravnateljstvo zaposlenih ne obravnava kot osebe, ki zgolj opravljajo naloženo delo, temveč jim omogoča delovno, miselno, komunikacijsko in vedenjsko svobodo, medtem ko organizacijska hierarhija zgolj opredeljuje njihovo širino odgovornosti (Pompe, 2011; Klopčič, 2015). Avtorice Dzunic, Djordjevic Boljanovic in Subotic (2012, str. 309) navajajo, da je »koncept ravnanja z znanjem eden izmed osnovnih načinov, kako izzive in nevarnosti sodobnega, nepredvidljivega poslovnega okolja »prevesti« v priložnosti za doseganje poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti«, medtem ko Schiuma (2012) meni, da so ravnatelji naklonjeni ravnanju z znanjem ne zaradi koncepta samega,

temveč zaradi dejstva, da načrtovanje, oblikovanje, ocenjevanje in preoblikovanje prvin in procesov znanja v podjetju lahko pripomorejo k večji poslovni uspešnosti.

2.4 Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve

Ravnanje z znanjem za razliko od povezanega učenja zaposlenih v podjetju ali drugi združbi lahko najenostavneje ponazorimo z modelom ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve (2007, str. 14), ki je prikazan na Sliki 1 (v nadaljevanju model Rozmana in Sitarjeve). Oblikovan je na dveh povezanih ravneh, in sicer na ravni podjetja in posameznika, ter poteka v treh osnovnih korakih, ki bi jih na splošno lahko opredelili kot planiranje, uveljavljanje, kontrola. Model sestoji iz naslednjih petih faz: 1) planiranje učenja in znanja na ravni podjetja, 2) planiranje učenja in znanja posameznikov, 3) uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja, 4) kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov, 5) kontrola doseženega znanja na ravni podjetja, vseh pet faz pa je neločljivo povezanih z učenjem v podjetju ali drugi združbi. Dejavnosti vsebovane v petih fazah procesa ravnanja z znanjem omogočajo, da je učenje povezanih zaposlenih v podjetju ali drugi združbi, ki poteka sočasno z delom v podjetju ali drugi združbi, smotrno in učinkovito. V bistvu lahko ravnanje z znanjem, katerega namen je zagotavljanje smotrnosti, opredelimo v dveh smereh: po vsebini, pri čemer gre za usklajevanje učenja in znanja vseh zaposlenih, ter po procesu, kjer gre za proces odločanja ravnateljev v zvezi z učenjem in znanjem (Rozman & Sitar, 2007, str. 17).

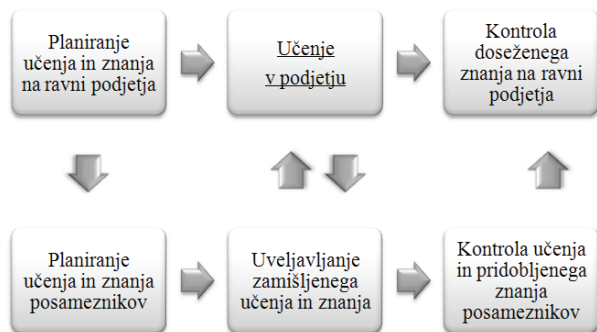
Pomudimo se sedaj nekoliko natančneje pri posameznih fazah modela ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve. Faza »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja« obsega analizo znanja in učenja v podjetju in tudi širše – v poslovnem okolju podjetja. V tej fazi je treba predvideti želeno raven znanja in načine učenja, ugotoviti, na katerih področjih je znanje na ravni podjetja šibko ter v ta namen izdelati strategijo učenja.

Faza »planiranje učenja in znanja posameznikov« je vzporedna fazi »planiranje učenja in znanja na ravni podjetja«, fazi potekata pravzaprav sočasno. Na ravni posameznika ugotavljamo področja, na katerih je znanje posameznika nezadostno glede na vlogo, ki mu je v procesu dela dodeljena. Kot predlaga Rozman (2014b, str. 8), si pri tem lahko pomagamo s preglednicami znanja (angl. *knowledge*

map), v katere vpišemo osebnostne značilnosti, zmožnosti, nagnjenja in vrednote posameznika ter jih primerjamo z znanjem in veščinami, ki so potrebne za določeno delovno mesto. Postavimo cilje, ki jih želimo doseči pri znanju posameznika in mu hkrati pripišemo dolžnosti, odgovornosti ter pooblastila v zvezi z učenjem.

Slika 2: Model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve

Raven podjetja



Raven posameznika

Vir: Povzeto po R. Rozman in A. S. Sitar, *Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management*, 2007, str. 14.

V naslednjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja«. Gre najprej za iskanje in zaposlovanje posameznikov z zahtevanim predhodnim znanjem in zmožnostjo pridobivanja novih zahtevanih znanj. V drugem delu uveljavljanja pa stopi v ospredje vloga ravnatelja – vodje (angl. *leader*), ki s svojim zgledom in dejanji vpliva na zaposlene, jim komunicira, kako pomembno je učenje, ter jih motivira za učenje, pridobivanje in razširjanje znanja. Z drugimi besedami povedano gre za vodenje zaposlenih v smeri zamišljenega znanja.

Hkrati s fazo uveljavljanja zamišljenega učenja in znanja na ravni posameznika poteka »učenje v podjetju«, ki je neločljivo in neprestano povezano z vsemi fazami modela ravnanja z znanjem. Znanje se v podjetju neprestano ustvarja, kodificira, shranjuje, izmenjuje med posamezniki in med podjetji, prenaša, se do njega dostopa in se ga nadalje uporablja.

V tretjem koraku na ravni posameznika preidemo v fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Tu preverjamo udeležbo posameznikov pri učnih aktivnostih in preverjamo doseženo znanje posameznikov. Razvijamo tudi

sistem kazalcev, s katerimi merimo učenje in znanje posameznikov.

Sočasno s fazo »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov« na ravni podjetja poteka faza »kontrola doseženega znanja na ravni podjetja«. Ta faza obsega preverjanje doseženega znanja in ugotavljanje vrzeli v znanju na ravni podjetja glede na planirano raven znanja, preverja pa tudi sam proces učenja v podjetju. Razvija se sistem kazalcev, s katerimi merimo učenje v podjetju in doseženo raven znanja celotnega podjetja. Po zaključeni kontroli zberemo ugotovitve obeh kontrolnih faz in priporočila upoštevamo pri obeh fazah planiranja ob prvi naslednji ponovitvi. V tej smeri nadaljujemo z namenom doseganja odličnosti pri ravnanju z znanjem v podjetju.

Omenimo še, da v formalnem pogledu in kot podpora ravnanju z znanjem tako za posameznike kot združbe ali skupine, v njih planiramo in kontroliramo učenje in znanje s preglednicami znanja. Niz preglednic kaže razvoj znanja tako posameznikov kot skupin in združb.

3 Raziskava ravnanja z znanjem v izbranem podjetju²

Raziskavo, pri kateri smo iskali odgovor na raziskovalno vprašanje »V kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve uresničenih v izbranem podjetju?«, smo izvedli v letu 2016 v podjetju, ki deluje na področju gostinstva. Namen raziskave je empirična preverba modela in dognanje, ali je učenje v podjetju smotrno in učinkovito. Primarne podatke smo pridobili na dva načina, in sicer v kvalitativni študiji s pomočjo intervjuja, kjer je kot intervjuvanec nastopil direktor izbranega podjetja, ter v kvantitativni študiji s pomočjo vprašalnika, v katerem so sodelovali zaposleni v podjetju. Intervju je trajal 45 minut in je bil sneman, nato smo pripravili prepis, ki smo ga poslali intervjuvancu v avtorizacijo. V kvantitativni raziskavi smo razvili vprašalnik s sklopi trditev, ki so prikazani v prilogi. Pri oblikovanju trditev smo vsebinsko sledili posameznim fazam modela Rozmana in Sitarjeve ter obstoječim izsledkom o

2 Ob sestavi vprašalnika za kvalitativno in kvantitativno analizo smo z namenom razumljenosti uporabili splošno terminologijo, ki deloma odstopa od terminologije iz modela Rozmana in Sitarjeve, zato se v tem razdelku v pomenu ravnatelja, ravnateljstva, učenja v združbi pojavljajo izrazi direktor, vodstvo podjetja, učenje v podjetju.

učenju v podjetju. Anketiranci so izražali stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo glede na svoje izkušnje v izbranem podjetju. Uporabljena je bila petstopenjska Likertova lestvica od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Prošnja za sodelovanje je bila poslana 73 zaposlenim, od katerih je 27 oseb v celoti končalo anketo (stopnja odzivnosti je 0,37). Vzorec obsega 41 % žensk in 59 % moških v starosti od 21 let do 40 let, 12 % ima zaključeno poklicno šolo, 48 % srednjo šolo ter 40 % višjo šolo ali več. Z izbranim podjetjem sodeluje manj kot 1 leto – 11 %, od 1 do 5 let – 56 %, od 5 do 10 let – 18 % ter več kot 10 let – 15 % vprašanih.

3.1 Rezultati kvalitativne analize

Pri kvalitativni analizi intervjuja smo se odločili za način tematske analize, pri čemer smo kot posamične tematske sklope obravnavali posamezne faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju.

Prva faza – planiranje učenja in znanja na ravni podjetja. V izbranem podjetju nimajo formalno izdelane analize znanja na ravni podjetja, zelo dobro pa poznajo trende, ki zadevajo znanje in učenje na področju njihove dejavnosti. Podjetje sicer nima zamišljene želene ravni znanja v nekem merljivem smislu, ima pa izdelan enoletni plan izobraževanja. V podjetju sami sebe vidijo *»trenutno in pa v prihodnosti kot neko visoko strokovno podjetje na gostinskem področju, istočasno pa sodobno in napredno podjetje na vseh drugih poslovnih področjih«*. Izbrano podjetje ima v vizijo in poslanstvo posredno vtakano neprestano izobraževanje in usposabljanje, *»tudi na kakšno steno kdaj napišejo poslanstvo in vizijo«*, da zaposlenim pade v oči. Toman (2015, str. 60) meni, da *»z vizijo spodbujamo timsko delo in s tem učenje. [...] učenje in znanje sta pomembna za uspešnost podjetja in sta tako njegova konkurenčna prednost že danes, v prihodnosti pa bosta še toliko bolj.«*

Druga faza – planiranje učenja in znanja posameznikov. Podjetje ima izdelano sistemizacijo delovnih mest z opisom zahtevanih znanj za posamezno delovno mesto. Veliko pozornosti posvečajo izbiri ljudi z ustreznim strokovnim predznanjem, ki jih nato zaradi sprememb pri delu in vedno novih zahtev po znanju tudi dodatno izpopolnjujejo. Pri planiranju učenja in znanja zaposleni *»lahko podajo predloge, kakšno izobraževanje bi si želeli«*, podjetje pa skuša njihove predloge upoštevati. V podjetju nimajo formalnega pravilnika o kariernem razvoju zaposlenih, imajo pa neformalen izobraževalni program, v okviru katerega mlade perspektivne študente *»načrtno peljejo skozi različne*

oddelke in vedo, kje, na katerem področju v podjetju, jih želijo imeti v prihodnosti«.

Tretja faza – uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja. Po mnenju direktorja izbranega podjetja je kadrovska funkcija ena ključnih v podjetju in to je tudi strateško področje, ki ga bo najdlje zadržal pod svojim okriljem. Kot navajajo Rozman, Mihelčič in Kovač (2011, str. 110), je zlasti *»pomembno, da lastnosti, razmišljanje, občutenje in vedenje posameznikov poznajo in razumejo nadrejeni, da jih bodo razmestili na ustrezne položaje, jim dodelili ustrezne naloge, jih razvijali, spodbujali in podobno«*. Zaposlene v izbranem podjetju pri njihovem delu in učenju spremljajo, motivirajo usmerjajo in kontrolirajo njihovi vodje, ključne zaposlene pa direktor. Za novo zaposlene na manj zahtevnih delovnih mestih v podjetju pripravijo predstavitev podjetja, nato pa ti začnejo z delom, pri čemer je vodja oddelka njihov mentor. Za novo zaposlene na vodilnih delovnih mestih pa sestavijo individualen program uvajanja ter določijo osebo, ki jim je na voljo pri njihovih vsakodnevnih vprašanjih. Po doseženi višji ravni znanja so zaposleni deležni pohval, odprejo se jim tudi nove možnosti za napredovanje. Vodstvo izbranega podjetja si močno prizadeva za sodelovalno kulturo. Menijo, da je bistven medsebojen korekten odnos, *»na zaposlene gledajo kot na svoje sodelavce in ne zgolj na delavce«*. Direktor izbranega podjetja se zaveda, da sta njegov zgled in spodbuda bistvena pri uveljavljanju zamišljenega učenja in znanja, zaveda se tudi, kako dragoceni so osebni stiki s sodelavci, zato ti tudi vsakodnevno potekajo. Amyjeva (2008, str. 219) denimo navaja, da zaposleni, ki so sodelovali v njeni raziskavi, poudarjajo *»pomen odprtega komuniciranja med vodji in podrejenimi. [...] še posebej cenijo srečanja in »coaching ena na ena«, medtem ko elektronsko komuniciranje, če je že neizogibno, obravnavajo kot manj učinkovito sredstvo komuniciranja.«*

Učenje v podjetju je praviloma vedno povezano z delom v podjetju. V izbranem podjetju imajo zaposleno osebo, ki skrbi za izobraževanja in usposabljanja, le-ta potekajo v obliki mentorstva, tečajev, izobraževalnih delavnic in seminarjev. V podjetju imajo dvakrat na leto obvezno izobraževanje za vse sodelavce, pri čemer se posamezni zaposleni usposablja v povprečju tri dni na leto. *»Večino izobraževanj in usposabljanj, ki zadevajo gostinsko stroko, izvajajo interno«, za zahtevnejše strokovne teme, tuje jezike, poslovni bonton pa pridobijo zunanje izvajalce. »Zaposleni, ki se udeležijo zunanjih izobraževanj, svoje novo pridobljeno znanje predstavijo oziroma posredujejo*

tudi svojim sodelavcem v podjetju». Izbrano podjetje hrani znanje predvsem skozi sistemizacijo procesa dela, lasten informacijski sistem, pravilnike in kodekse, veliko neoprijemljivega in hkrati dragocenega znanja pa je shranjenega v glavah zaposlenih. Poleg formalnega učenja je v podjetju veliko možnosti tudi za spontano, neformalno učenje, ki je zlasti pomembno pri prenosu prikritega znanja. Nonaka (1991, str. 97) med drugim meni, da sta v procesu ravnanja s prikritim znanjem »bistvena osebna predanost in občutek pripadnosti zaposlenih tako podjetju kot njegovemu poslanstvu«. Vodstvo podjetja je prepričano, da z izobraževanjem in usposabljanjem povečujejo pripadnost zaposlenih podjetju ter da izobraženi in dobro usposobljeni zaposleni »predstavljajo njihovo glavno konkurenčno prednost«.

Četrta faza – kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov. Podjetje na splošno ne preverja učnih aktivnosti posameznika oziroma učinkovitosti procesa izobraževanja ali usposabljanja med samim procesom, saj gre povečini za enodnevne izobraževalne delavnice, »če pa govorimo o jezikovnem izobraževanju, [...] seveda spremljajo, kakšen je napredek oziroma to preverijo z nekim potrdilom ob koncu izobraževanja, ki ga izda jezikovna šola.« V podjetju nimajo določenih kazalcev učenja posameznika in kazalcev dosežene ravni znanja za posameznike, »imajo pa sistem merjenja zadovoljstva pri strankah«. V ta namen naročnikom storitev po izvedenem dogodku pošljejo anketo, s katero preverjajo raven zadovoljstva strank s posameznim segmentom storitve, trditve pa nato aplicirajo na posamezne sodelujoče pri dogodku. Na ta način spremljajo znanje posameznikov in na podlagi tega lahko načrtujejo nadaljnja usposabljanja za posamezni profil zaposlenih.

Peta faza – kontrola doseženega znanja na ravni podjetja. Izbrano podjetje nima formalno planirane ravni in zvrsti znanja podjetja in načinov učenja v podjetju, prav tako nima izdelanih kazalcev za preverjanje dosežene ravni znanja na ravni podjetja. Glede na navedeno tudi ne morejo kontrolirati doseženega znanja na ravni podjetja. Morda bi lahko sistem merjenja ravni zadovoljstva pri strankah na nek način uvrstili tudi v kategorijo doseženega znanja na ravni podjetja, saj rezultati ankete v prvi vrsti pokažejo zadovoljstvo strank s storitvijo (oziroma znanjem) celotnega podjetja, šele v drugem koraku pa podjetje rezultate analizira po posameznih sodelujočih na dogodku.

Kot kažejo ugotovitve analize intervjuja, so v izbranem podjetju v največji meri uresničene prve tri faze modela Rozmana in Sitarjeve, in sicer planiranje

učenja in znanja na ravni podjetja, planiranje učenja in znanja posameznikov in uveljavljanje (ravnanje z možnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja, v precej manjši meri sta uresničeni fazi kontrole; navedeno je dobra osnova za smotrno izvajanje učenja v podjetju.

3.2 Rezultati kvantitativne analize

V kvantitativnem delu analize smo testirali raziskovalne hipoteze, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Hipotezi H_1 in H_2 smo oblikovali kot ničelni hipotezi predvsem zaradi dejstva, ker je obravnavana problematika manj raziskana in navajana. V dosedanjih raziskavah namreč nismo zasledili, da bi spol ali trajanje sodelovanja oziroma zaposlitve značilno vplivali na ocene o izobraževanju, zavzetosti za učenje, motiviranosti za nadaljnja usposabljanja itd.

H_1 : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na spol anketirancev.

H_2 : Povprečja sklopov trditev za posamezno fazo modela Rozmana in Sitarjeve se ne razlikujejo pomembno glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Hipotezo H_3 smo oblikovali kot alternativno hipotezo zaradi osebnih izkušenj, ki nam kažejo, da posamezniki običajno različno zaznavajo in vrednotijo posamezne faze upravljalno-ravnalnega procesa, tj. planiranje, uveljavljanje in kontrolo, zato smo predpostavili, da je najverjetneje tako tudi s fazami procesa ravnanja z znanjem.

H_3 : Ocenjeni dejavniki glede ravnanja z znanjem v izbranem podjetju se razlikujejo po pomembnosti.

Za sklope trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju smo najprej izračunali koeficiente Cronbach α , ki so za vse konstrukte ustrezni. Nadalje smo ustvarili nove spremenljivke kot povprečja sklopov trditev po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v podjetju. Opisne statistike in vrednosti koeficientov Cronbach α so prikazani v Tabeli 1, medtem ko so v Tabelah 2 in 3 prikazani rezultati preverjanj H_1 in H_2 .

Iz podatkov v Tabelah 2 in 3 lahko ugotovimo, da imajo moški nekoliko višje povprečje pri planiranju učenja in znanja tako na ravni podjetja kot posameznikov ter pri kontroli doseženega znanja na ravni podjetja ter da imajo udeleženci z daljšim trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem

Tabela 1: Povprečja sklopov trditev in vrednosti koeficientov Cronbach α po fazah modela Rozmana in Sitarjeve ter učenja v podjetju

Faze modela Rozmana in Sitarjeve ter učenje v podjetju	N	Povprečje	Standardni odklon	Cronbach α
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	27	3,92	,63	0,71
Planiranje učenja in znanja posameznikov	27	3,99	,62	0,77
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	27	4,11	,60	0,75
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	27	3,64	,83	0,75
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	27	3,85	,65	0,85
Učenje v podjetju	27	4,38	,50	0,85

Tabela 2: Preverjanje H1: Povprečja in rezultati t-testa za skupini moški in ženske

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečje moški	Povprečje ženske	Standardna napaka	t	Stopinje prostosti	Raven statistične pomembnosti
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	3,99	3,72	0,23	1,15	25	0,262
Planiranje učenja in znanja posameznikov	4,05	3,89	0,22	0,71	25	0,486
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	4,10	4,15	0,23	-0,19	25	0,847
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	3,65	3,67	0,34	-0,07	25	0,947
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	3,89	3,80	0,26	0,37	25	0,718

Tabela 3: Preverjanje H2: Povprečja in rezultati t-testa za skupini glede na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem*

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečje »manj kot 5 let«	Povprečje »več kot 5 let«	Standardna napaka	t	Stopinje prostosti	Raven statistične pomembnosti
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	3,78	4,09	0,23	-1,33	25	0,196
Planiranje učenja in znanja posameznikov	3,89	4,18	0,23	-1,26	25	0,220
Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	4,12	4,11	0,24	0,05	25	0,964
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	3,56	3,87	0,35	-0,90	25	0,376
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	3,86	4,20	0,24	-1,42	25	0,169

* Vprašalnik je pri odgovorih v zvezi s trajanjem sodelovanja z izbranim podjetjem vseboval štiri kategorije (1 – manj kot eno leto, 2 – 1 do 5 let, 3 – 5 do 10 let, 4 – več kot 10 let), zato smo kategoriji 1 in 2 združili v kategorijo »manj kot 5 let« ter kategoriji 3 in 4 v kategorijo »več kot 5 let«.

nekoliko višje povprečje pri planiranju in kontroli učenja in znanja tako na ravni posameznika kot na ravni podjetja. S t-testom za neodvisna vzorca smo ugotovili, da razlike med skupinami niso statistično pomembne ($p > 0,05$) in jih ne moremo posplošiti na populacijo. Naši rezultati se skladajo s hipotezama H_1 in H_2 , kjer smo predpostavili, da ne prihaja do statistično pomembnih razlik med zaznavami posameznih faz ravnanja z znanjem glede na spol oziroma na trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem.

Pri preverjanju hipoteze H_3 smo s Friedmanovim testom medsebojno primerjali povprečne range sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve ter na ta način ugotovili, katera faza je najvišje ocenjena ter tako med vprašaniami zaznana kot najpomembnejša oziroma najnižje ocenjena in s tem zaznana kot najmanj pomembna. Rezultati Friedmanovega testa so prikazani v Tabeli 4.

Glede na ugotovljeno raven statistične pomembnosti ($p < 0,05$) lahko sklepamo, da zaposleni v izbranem podjetju različno vrednotijo dejavnike ravnanja z znanjem oziroma posamezne

faze modela Rozmana in Sitarjeve. Upoštevajoč vrednosti povprečnih rangov ugotavljamo, da je med vprašanimi kot najpomembnejša zaznana faza »uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja« in kot najmanj pomembna zaznana faza »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Naši rezultati se skladajo s hipotezo H_3 , kjer smo predpostavili, da se faze ravnanja z znanjem v izbranem podjetju razlikujejo po pomembnosti.

Tabela 4: Preverjanje H_3 : Povprečni rangi sklopov trditev posameznih faz modela Rozmana in Sitarjeve in statistika Friedmanovega testa**

Faze modela Rozmana in Sitarjeve	Povprečni rang
Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	2,69
Planiranje učenja in znanja posameznikov	3,26
Uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	3,78
Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	2,35
Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	2,93

** $N = 27$, $\chi^2 = 15,721$, stopinja prostosti = 4, raven statistične pomembnosti = 0,003.

4 Razprava s priporočili

Ugotovitve tako kvalitativne kot kvantitativne analize kažejo, da je vseh pet faz procesa ravnanja z znanjem po modelu Rozmana in Sitarjeve v veliki meri, vendar neenakomerno, uresničenih v izbranem podjetju, izjemno pomembno vlogo v sistemu ravnanja z znanjem pa igra tudi učenje v podjetju. V kvantitativni raziskavi smo ugotovili, da je najbolje ocenjena faza »uveljavljanje (ravljanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja«, najslabše pa faza »kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov«. Nadalje smo ugotavljali, ali se povprečne ocene trditev razlikujejo glede na spol in trajanje sodelovanja z izbranim podjetjem. Potrdili smo predpostavke, da niti spol niti trajanje sodelovanja s podjetjem ne vplivata na zaznavanje posamezne faze procesa ravnanja z znanjem v izbranem podjetju. Zaključimo lahko, da je v izbranem podjetju precej dobro vzpostavljen sistem ravnanja z znanjem, kar zagotavlja učinkovit in racionalen način učenja vseh zaposlenih.

V okviru priporočil za podjetje predlagamo naslednje: 1) potrebno je sistematično urediti področje ravnanja z znanjem; 2) prikrito znanje naj se v največji možni meri zapiše in se tako preoblikuje

v vidno znanje, saj se s tem poveča učinkovitost in zmanjšajo napake, hitrejša pa je tudi faza uvajanja novo zaposlenih; 3) za posameznike naj se oblikujejo preglednice znanja. Na podlagi opisa delovnega mesta planiramo zahtevano znanje, poleg pripišemo dejanska znanja in ugotavljamo vrzeli, na podlagi katerih nadalje planiramo zahtevano učenje. Po določenem obdobju (npr. čez eno leto) naredimo nov pregled znanja, kar istočasno predstavlja kontrolo izvedenega učenja. Podobne preglednice znanja se lahko oblikujejo za celotno podjetje; 4) formalizira naj se spremljanje učinkov izobraževanja na produktivnost, kar zahteva povratno zanko (torej ovrednotenje ciljev, razvoj kazalcev za merjenje njihove uresničenosti in popravljalne ukrepe po merjenju).

Prispevek predmetnega članka je v trojem: prvič, na primeru izbranega podjetja je bil praktično preverjen model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve, drugič, izveden je bil poskus izdelave merilnega instrumenta za model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve, in tretjič, s priporočili smo botrovali k smotrnosti učenja v izbranem podjetju.

5 Sklep

V članku smo analizirali koncepte individualnega učenja, učenja v združbi in ravnanja z znanjem ter predstavili model ravnanja z znanjem Rozmana in Sitarjeve. V empirični raziskavi smo s pomočjo intervjuja in vprašalnika ugotavljali, v kolikšni meri je pet faz procesa ravnanja z znanjem omenjenega modela uresničenih v navedenem podjetju. Na podlagi rezultatov sklepamo, da so vse faze modela Rozmana in Sitarjeve v izbranem podjetju v dobršni meri uresničene, kar je dobra osnova za smotrno učenje vseh zaposlenih v podjetju.

Med omejitvami raziskave moramo omeniti majhen vzorec, ki ne omogoča zahtevnejših statističnih testiranj. Druga omejitev je dejstvo, da je bil model preverjen v enem podjetju, kar nam ne dovoljuje posploševanja na podjetja v regiji. Prav tako ne moremo trditi, da je ugotovljena uresničenost posameznih faz značilna za vsa podjetja v izbrani panogi. Dopusčamo možnost, da bi bili rezultati drugačni, v kolikor bi model preverjali še v drugih panogah. V prihodnje bi veljalo predlagano lestvico trditev petih faz testirati na različnih vzorcih ter ovrednotiti veljavnost in zanesljivost trditev. Bodoče raziskave bi se tako lahko usmerile še na druga podjetja na območju Republike Slovenije, ki delujejo v izbrani in v drugih panogah in ugotovile

razlike v posameznih fazah. Smiselno bi bilo izvesti tudi mednarodne primerjave in preučiti, kako je ravnanje z znanjem uresničeno v podjetjih zunaj meja Slovenije, bodisi v državah zahodne Evrope, kjer ima tržno gospodarstvo dolgoletno tradicijo, bodisi v državah srednje in vzhodne Evrope s post-socialistično tradicijo.

Viri in literatura

- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organizational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164-189.
- Amy, A. H. (2008). Leaders as facilitators of individual and Organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
- Boateng, R. (2011). Do organizations learn when employees learn: the link between individual and organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(6), 6-9.
- Campbell, T. T., & Armstrong, S. J. (2013). A longitudinal study of individual and organizational learning. *The Learning Organization*, 20(3), 240-258.
- Chang, C. L., & Lin, T. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433-455.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design*. United States: South-Western, Thomson Learning.
- Davenport, T. H. (1996). Some Principles of Knowledge Management. *Organizations and People*. Winter (2). Pridobljeno 7. 2. 2016, s <http://www.strategy-business.com/article/8776?gko=f91a7>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dimovski, V. (1994). *Organizational Learning and Competitive Advantage – A Theoretical and Empirical Analysis*, doktorska disertacija. Cleveland: Cleveland State University.
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učēca se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Dzunic, M., Djordjevic Boljanovic, J., & Subotic, J. (2012). The importance of concepts knowledge management and learning organization in managing the knowledge-flow in organizations. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2012*. Pridobljeno 11. 2. 2016, s <http://www.mihantarjomeh.com/wp-content/uploads/2014/03/THE-IMPORTANCE-OF-CONCEPTS.pdf>
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2000). *International Management: culture, strategy and behavior* (4th ed.). International Edition: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ichijo, K. (2007). Enabling Knowledge-Based Competence of a Corporation. V K. Ichijo & I. Nonaka (ur.), *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* (str. 83-96). Oxford: Oxford University Press.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Jelenc, Z. (2008). Vseživljenjskost učenja in strokovno izrazje v vzgoji in izobraževanju. *AS. Andragoška spoznanja*, 14(3-4), 21-30.
- Jurišević Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 28(1), 853-867.
- Klopčič, S. (2015). *Voditeljstvo: vodenje in sodelovanje, moč in odgovornost*. Zagorje ob Savi: samozaložba.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lipičnik, B., & Mežnar, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Marentič Požarnik, B. (2014). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pompe, A. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost*. Ljubljana: GEA College.
- Pompe, A. (2016). Ustvarjalnost je pogoj razvoja človeštva, inovativnost je pogoj razvoja podjetništva. Pridobljeno 8. 5. 2016, s <http://www.agencija-poti.si/Clanki/Vsi-clanki/ArtMID/637/ArticleID/111/Ustvarjalnost-je-pogoj-razvoja-clove%C5%A1tva-inovativnost-je-pogoj-razvoja-podjetnistva>
- Rechberg, I. D. W., & Syed, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in knowledge management. *Management Decision*, 52(3), 426-445.

- Rozman, R. (2014a). Some thoughts on organizational learning and knowledge management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 3(2), 1-2.
- Rozman, R. (2014b). A Practice-Oriented Approach to Organizational Learning and Knowledge Management. *3rd International Conference on Management and Organization, Brdo pri Kranju, Slovenia* (str. 1-14).
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
- Rozman, R., & Kovač, J. (2015). Individual and organizational creativity and innovation: their management. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 39-50.
- Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., & Sitar, A. S. (2007). Impact of Organization on Organizational Learning and Knowledge Management. *23rd EGOS Colloquium, Vienna* (str. 1-19).
- Rus, V. S., & Šter, J. (1992). Izobraževanje in izobraževalna klima kot sestavina socialne klime in determinanta uspešnosti organizacije. *Anthropos*, 24(5/6), 247-265.
- SAM – Društvo slovenska akademija za management. Pridobljeno 3. 10. 2016, s <http://sam-d.si/izrazi.aspx>
- Saulais, P., & Ermine, J. L. (2012). Creativity and knowledge management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 42(3/4), 416-438.
- Schiama, G. (2012). Managing knowledge for business performance improvement. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 515-522.
- Shula, D., & Blanchard, K. (2012, 27. februar). Citati o karieri. *Tematska priloga Mediaplanet – Izobraževanje in kariera 1*, str. 5.
- Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- Šmelc, T., & Šarotar Žižek, S. (2014). Motiviranje zaposlenih za razvoj in usposabljanje v podjetju Elti d.o.o. *Izzivi managementu*, 6(2), 12-20. Pridobljeno 6. 7. 2016, s http://sam-d.si/upload/content/IM_2014_02.pdf
- Toman, V. (2015). Company vision and organizational learning. *Dynamic Relationships Management Journal*, 4(2), 51-60.
- Warhurst, R. P. (2013). Learning in an age of cuts: managers as enablers of workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 37-57.
- Žnidaršič, J., & Jereb, E. (2011). Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization. *Organizacija*, 44(6), 185-194.

PRILOGA: Trditve za posamezne faze ravnanja z znanjem ter učenje v podjetju

1. faza: Planiranje učenja in znanja na ravni podjetja	Povprečje	Standardni odklon
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci s svojim znanjem in izkušnjami bistveno prispevamo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja.	4,6	,72
Podjetje se neprestano prilagaja trendom v poslovnem okolju.	4,4	,75
Podjetje posveča veliko pozornosti izobraževanju in usposabljanju svojih zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev.	3,7	1,06
Zaposleni in/ali zunanji sodelavci v podjetju nekaj mesecev v naprej izvemo, kdaj bodo potekala izobraževanja in usposabljanja.	3,1	1,09
V podjetju je jasno razvidno, da so izobraževalna prizadevanja povezana z napredovanjem v podjetju.	3,8	,94
2. faza: Planiranje učenja in znanja posameznikov	Povprečje	Standardni odklon
V podjetju so prepoznali mojo nadarjenost in kompetence.	,4	,97
Podjetje od mene pričakuje natančno določena znanja in izkušnje.	4,3	,7
Če ugotovim, da je moje znanje na določenem področju šibko ali bi ga želel nadgraditi, lahko predlagam dodatno izobraževanje in usposabljanje.	,4	,91
Podjetje praviloma sprejme predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	3,8	,79
V podjetju so organizacijski cilji izobraževanja in usposabljanja usklajeni z mojimi osebnimi cilji pridobivanja znanja.	3,9	,9

3. faza: Uveljavljanje (ravnanje z zmožnostmi zaposlenih in vodenje) zamišljenega učenja in znanja	Povprečje	Standardni odklon
Moj neposredno nadrejeni večkrat poudari, da je nujno treba slediti trendom v poslovnem okolju in da se je treba neprestano izpopolnjevati.	4,2	,81
Moj neposredno nadrejeni me za nadaljnje izobraževanje oziroma učenje spodbuja tudi s svojim zgledom.	4,1	,86
Ocenjujem, da je večina zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev v podjetju resnično motivirana za dodatna izobraževanja in usposabljanja.	3,7	,79
V podjetju imam/sem imel svojega mentorja, ki mi je/bil večinoma na voljo za vsa moja vprašanja in predloge.	4	1,02
Podjetje je naklonjeno kreativnosti in inovacijam.	4,5	,73

4. faza: Kontrola učenja in pridobljenega znanja posameznikov	Povprečje	Standardni odklon
Veseli me, da moj mentor oziroma neposredno nadrejeni spremlja/je spremljal proces mojega izobraževanja oziroma usposabljanja.	3,9	,98
Ob koncu izobraževanja oziroma usposabljanja moram običajno pokazati tudi svoje praktično znanje (izdelek, izvedba storitve).	3,6	1,18
Za svoja izobraževalna prizadevanja sem v podjetju praviloma ocenjen, pohvaljen ali nagrajen.	3,3	1,08
Po zaključenem izobraževanju oziroma usposabljanju moj neposredno nadrejeni želi povratno informacijo, ali sem zadovoljen z izvedeno izobraževalno delavnico/usposabljanjem.	3,6	1,05
V podjetju lahko podam predloge za izboljšanje usposabljanj.	3,8	0,97

5. faza: Kontrola doseženega znanja na ravni podjetja	Povprečje	Standardni odklon
V podjetju smo zaposleni in/ali zunanji sodelavci na splošno zadovoljni s sistemom izobraževanj in usposabljanj.	3,7	,73
Podjetje si neprestano prizadeva, da bi bila izobraževanja in usposabljanja še kvalitetnejša.	3,9	,85
Podjetje predloge zaposlenih in/ali zunanjih sodelavcev glede izboljšanja usposabljanj praviloma upošteva.	3,7	,94
Ocenjujem, da je znanje v podjetju na visoki ravni.	4,3	,7
Podjetje bi z veseljem in ponosom priporočil svojim sorodnikom, prijateljem in znancem.	4,4	,58

UČENJE V PODJETJU	Povprečje	Standardni odklon
Na izobraževalnih delavnicah znotraj podjetja prihaja do učinkovite izmenjave znanja.	3,9	,86
V podjetju lahko na sistematičen način pristopamo do shranjenega znanja (recepti, postopki, informacije o značilnostih naročnikov naših storitev ipd.).	4,2	,92
Če nam čas dopušča, znanje v podjetju izmenjujemo tudi v situacijah t.i. nehotenega učenja (npr. spontano v pogovorih ob kavi, ob neformalnih druženjih ipd.).	4,6	,56
V podjetju se znanja ne skriva.	4,6	,49
V podjetju so priložnosti za učenje od sodelavcev, ki imajo več znanja in bogatejše izkušnje od mene.	4,6	,61

Mag. Emanuela Molek je diplomirala na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani in pridobila naziv profesorica italijanskega in angleškega jezika s književnostjo. Z izobraževanjem je nadaljevala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je magistrirala na področju poslovanja in organizacije. V več kot petindvajsetih letih službovanja tako v javnem kot zasebnem sektorju vseskozi deluje na delovnih mestih, ki se dotikajo protokolarnih dejavnosti, prenosa znanja in doseganja poslovne odličnosti.

Doc. dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot docentka na Katedri za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem ter etično vedenje. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc področja managementa in vedenja ljudi v organizacijah.

Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti na področju energetike

Mojca Lozej¹, Lidija Breznik²

¹e-pošta: mojcka.k@gmail.com

²e-pošta: lidija.breznik@ef.uni-lj.si

Povzetek

Teorija dinamičnih zmožnosti preučuje razvijanje osnov konkurenčne prednosti in ohranjanje konkurenčnosti v današnjem dinamičnem okolju. V okviru teorije je bil razvit model dinamičnih zmožnosti, ki poudarja razumevanje dinamičnosti okolja in stalnega prilagajanja spremembam v okolju skozi razvijanje zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. Prispevek obravnava tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost kot ključno dinamično zmožnost na primeru panoge energetike. V okviru raziskave so bile ugotovljene aktivnosti in prakse, ki podjetju omogočajo razvijanje obeh preučevanih zmožnosti. Na podlagi ugotovitev so podana priporočila za prakso kot usmeritev ter pomoč pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti. Prispevek poudari pomembnost stalnega prilagajanja notranjemu in zunanjemu okolju ter udeležanja pravih priložnosti za doseganje zelenega konkurenčnega položaja.

Ključne besede: konkurenčna prednost, dinamične zmožnosti, tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti, panoga energetike, študija primera

1 Uvod

Podjetja morajo v današnjem dinamičnem okolju, če si želijo zagotoviti obstanek in rast, neprestano slediti tehnično-tehnološkim spremembam, raziskovalno-razvojne aktivnosti pa morajo biti del njihovega vsakdana. To še posebej velja za podjetja, ki delujejo na področju energetike, ki je naložbeno intenzivna panoga in ki je v procesu velikih ter korenitih sprememb, na katere vplivajo številni deležniki na trgu. Do sedaj ni bilo veliko empiričnih raziskav, ki bi preverjale vlogo tehnično-tehnoloških in raziskovalno-razvojnih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti v panogi energetike. Prav zato v prispevku, v kontekstu dinamičnih zmožnosti, obravnavamo slovensko podjetje na področju energetike. Namen prispevka je dopolniti obstoječo in trenutno najaktualnejšo teorijo, ki se ukvarja s preučevanjem konkurenčne prednosti in uspešnosti poslovanja, to je teorijo dinamičnih zmožnosti. Za

raziskovanje področja teorije dinamičnih zmožnosti smo se odločili iz več razlogov. Eden izmed razlogov je ta, da gre za relativno novo teorijo na področju raziskovanja konkurenčne prednosti, ki še potrebuje empirično podporo in tako dopušča več možnosti za raziskovanje. Dodatni razlog je tudi dejstvo, da obstajata v slovenskem prostoru le dve raziskavi, ki obravnavata to področje (tj. Breznik, 2013 in Lahovnik & Breznik, 2014). S študijo primera na področju energetike želimo dodati še tretjo raziskavo. Cilj izvedbe empirične raziskave je prepoznati uporabo modela dinamičnih zmožnosti v večjem slovenskem podjetju na področju energetike ter ugotoviti razvoj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamične zmožnosti. Za namen raziskave je bil uporabljen Teecejev model dinamičnih zmožnosti, ki le-te razvršča v tri glavne skupine: zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja, znotraj katerih obstaja vrsta aktivnosti, ki pa se razlikujejo

tako med podjetji kot tudi panogami, v katerih podjetja delujejo (Lozej, 2016, str. 53).

2 Opredelitev konkurenčne prednosti

Današnja informacijska doba prinaša spremembe na vseh področjih, zato je zelo pomembno, da so se podjetja sposobna čim hitreje prilagoditi na nove razmere, ki jih ustvarja dinamično okolje in poiščejo takšne rešitve, ki jim omogočajo doseganje ter ohranjanje konkurenčne prednosti. Tradicionalne konkurenčne prednosti, kot so cenovno vodenje, diferenciacija proizvodov in klasične vstopne ovire na trg, so v svojem času izpolnile namen, ki ga v nekaterih pogledih dovolj dobro izpolnjujejo še danes, ne pa povsem (D' Aveni & Gunther, 2007, str. 85). Teorija dinamičnih zmožnosti, kot najaktualnejša na tem področju, tako podjetjem ponuja možnosti za bolj suvereno delovanje v dinamičnem okolju in jih usmerja k sposobnosti integriranja, sposobnosti razvijanja in sposobnosti prerazporejanja notranjih in zunanjih virov ter zmožnosti, kar lahko vodi do ustvarjanja (trajne) konkurenčne prednosti (Teece, Pisano & Shuen, 1997, str. 509–510).

Konkurenčno prednost podjetja lahko opredelimo kot enkratni prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari v primerjavi z ostalimi podjetji na trgu (Bamberger, 1989, str. 80; Barney, 1991, str. 102). Porter (1985, str. 3), ki je pomembno prispeval k razumevanju tega področja, je konkurenčno prednost opredelil kot rezultat rasti, ki izvira iz vrednosti, ki jo je podjetje sposobno ustvarjati za svoje kupce. Skozi zgodovino so se s konceptom konkurenčnih prednosti ukvarjale različne teorije, ki so poskušale pojasnjevati ter dokazovati zmožnosti doseganja in branjenja zelenega konkurenčnega položaja na trgu. Sodobni prispevki, ki se ukvarjajo s pojasnjevanjem ustvarjanja in ohranjanja konkurenčnih prednosti, med katere sodi teorija na temelju dinamičnih zmožnosti, izhodišča črpajo iz skupne osnove preteklih teorij.

Strokovna literatura osnove konkurenčnih prednosti pojasnjuje skozi pet glavnih teorij. Te teorije so: teorija na temelju industrijske organizacije (Lado, Boyd & Wright, 1992), teorija na temelju virov (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), teorija na temelju zmožnosti (Prahalad & Hamel, 1990; Stalk, Evans & Shulman, 1992; Sanchez & Heene, 1997), teorija na temelju znanja (Winter, 1987; Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996) in teorija na temelju dinamičnih

zmožnosti (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Tradicionalno stališče ekonomske teorije konkurenčno prednost obravnava v sodobnem dinamičnem okolju kot kratkoročno, saj je v teh nepredvidljivih in turbulentnih razmerah vsaka prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenti hitro prepoznana in posnemana s strani konkurentov. Po drugi strani resničnost dokazuje, da konkurenčna prednost vseeno traja nekaj časa in ni tako kratkoročna (Barney & Hesterly, 2010). Dennis Mueller (1977) je na primer s preučevanjem mnogih podjetij prepoznal, da obstajajo podjetja, ki so že od vsega začetka poslovala uspešno in so tako poslovala tudi v kasnejšem obdobju ter obratno. Pomembna so tudi spoznanja Geoffreyja Waringa (1996), ki je Muellerjevo delo dopolnil in se poglobil v raziskovanje panog, ki ohranjajo konkurenčno prednost dlje časa kot druge panoge. Prepoznal je naslednje značilnosti teh panog: (1) so informacijsko kompleksnejše in zato težje posnemljive, (2) zaradi razmer zahtevajo večji vložek v raziskave in razvoj, (3) kupci v teh panogah potrebujejo več informacij glede uporabe proizvodov in (4) dosegajo ekonomije obsega. Avtor v nadaljevanju pojasnjuje, da bodo zaradi omenjenih značilnosti podjetja znotraj takšnih panog dosti prej ali z večjo verjetnostjo razvila konkurenčno prednost, medtem ko to ni nujno za podjetja, ki delujejo v panogah brez predhodno omenjenih značilnosti. Ugotovitve temeljitega preučevanja farmacevtske industrije s strani Petra Robertsa (1999) so bile, da so sposobnosti podjetja, da inovira in pošilja na trg nove ali izboljšane proizvode, ključne za doseganje konkurenčne prednosti. McGahanova in Porter (2003) sta v povezavi s tem podala zadnji prispevek, v katerem prepoznavata kot trajno tako visoko kot nizko uspešnost. Prva se obravnava v povezavi z značilnostmi panoge, znotraj katere podjetje posluje, druga pa je odvisna od podjetja kot takega (Barney & Hesterly, 2010, str. 12 v Breznik, 2013).

3 Teorija na temelju dinamičnih zmožnosti

Na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se je pojavilo veliko zanimanje po izoblikovanju intelektualnega koncepta, ki bi pripomogel k boljšemu razumevanju doseganja različnih rezultatov podjetij, še posebej na hitro spreminjajočih se trgih. Raziskovalci iz različnih področij, še

posebej pa s področja strateškega managementa, so želeli zapolniti to praznino. Teece, Pisano in Shuen so leta 1997 v članku "Dinamične zmožnosti in strateški management" (v originalu "Dynamic capabilities and strategic management") nadgradili idejo o konceptu dinamičnih zmožnosti. Dinamične zmožnosti so prepoznali kot sposobnost podjetja, da poveže, zgradi in preoblikuje svoje vire in zmožnosti kot odgovor na hitro spreminjajoče se okolje. Kar je novo pri tem je, če pojasnimo zelo v grobem, da Teece s soavtorji razširja teorijo na temelju virov s tem, ko ji dodaja dinamično komponento.

Po objavi omenjenega prispevka, je v naslednjih desetih letih bilo objavljenih preko tisoč oziroma natančneje 1.534 prispevkov v vodilnih znanstvenih revijah s področja managementa (Barreto, 2010, str. 258) na temo dinamičnih zmožnosti. Trenutno velja področje preučevanja dinamičnih zmožnosti za najbolj aktualno in zelo aktivno področje, kar pričajo tudi številke poglobljenih raziskav in prispevkov, ki se vsako leto povečujejo (Di Stefano, Peteraf & Verona, 2014, str. 30). Če je bilo letno na to temo v obdobju med letoma 2000 in 2005 objavljeno v povprečju 32 raziskav, jih je bilo v obdobju med letoma 2006 in 2010 v povprečju 137 in med letoma 2011 in 2013 že 201. O povečanem zanimanju in velikem vplivu, ki ga ima področje dinamičnih zmožnosti pričajo tudi naslednje številke naraščajoče uporabe citatov. Iz letnega povprečja 386 med leti 2000 in 2005 je citiranost zrasla na številko 3.236 med leti 2006 in 2010 in se več kot podvojila med leti 2011 in 2013, s povprečno številko citiranosti v višini 6.860 citatov (Di Stefano, Peteraf in Verona, 2014, str. 307). Barretov (2010, str. 257) pregled literature kaže res bogato, vendar kompleksno, raznoliko in včasih že nekoliko nasprotujočo si literaturo, v kateri so nakazane različne smeri raziskovanja. Kakorkoli, pa je osnovni namen koncepta, ki so ga razvili Teece, Pisano in Shuen (1997) odgovoriti na vprašanje, kako podjetje dosega in ohranja konkurenčno prednost v pogojih hitrih tehnoloških sprememb.

3.1 Model dinamičnih zmožnosti po Teeceju

V današnjem okolju, kjer ima globalizacija svoj vpliv in kjer vlada stanje hiperkonkurence, se potrošniške potrebe in struktura trga neprestano spreminjajo. Priložnosti se kažejo tako podjetjem, ki so uveljavljena na trgu kot tudi podjetjem, ki vstopajo na trg. Kljub temu je priložnosti težko zaznati, saj gre za kompleksno aktivnost skrbnega opazovanja, ustvarjanja, učenja in interpretiranja. Teece na podlagi Kirznerjevih in Schumpeterjevih izhodišč

ponuja orodje kot pomoč podjetjem pri odzivanju na dinamično okolje. Njegov model predvideva, da mora podjetje svoje zmožnosti neprestano razvijati, pri tem pa se mora osredotočiti na tri ključne komponente dinamičnih zmožnosti: (1) zmožnosti zaznavanja, (2) zmožnosti prepoznavanja in (3) zmožnosti preoblikovanja. Navedene zmožnosti mora podjetje hkratno razvijati, da bi lahko ustvarjalo, dosegalo in ohranjalo konkurenčno prednost (Teece, 2009).

3.1.1 Zmožnosti zaznavanja

Zmožnosti zaznavanja vključujejo aktivnosti opazovanja, iskanja, spremljanja, vrednotenja, učenja, predvidevanja in razlaganja. Pri tem gre za raziskovanje domačih in tujih trgov ter tehnologij, spremljanje potrošniških navad in prikritega povpraševanja, spremljanje potencialnih potrošnikov, partnerjev, dobaviteljev, komplementarnih dejavnosti, spremljanje strukturnega razvoja panog in odzivov konkurence na razvoj. Zelo pomembno je, da podjetje raziskuje čim širše, ne samo lastne dejavnosti, ampak tudi sorodne in komplementarne panoge. Na oblikovanje novih priložnosti ima seveda vpliv tudi delovanje oziroma interakcija med udeleženci poslovnega ekosistema: med potrošniki, dobavitelji, državo, sodstvom in drugimi državnimi institucijami, kot so univerze, raziskovalni inštituti ipd. Vsi ti vplivajo na oblikovanje novih priložnosti in med seboj delujejo po določenih "pravilih igre". Zaznavanje priložnosti ne pomeni samo opaziti priložnost, ko se ta pojavi, temveč tudi tolmačenje novih pojavov, potrošniških potreb, razvoja tehnologije in interakcij med deležniki poslovnega sistema. Poleg tega je treba tudi predvideti oziroma oceniti, kako se bodo tehnologije nadalje razvijale ter kako in kdaj bodo deležniki poslovnega ekosistema na ta razvoj odgovorili.

3.1.2 Zmožnosti prepoznavanja

Ko podjetje zazna priložnost, jo mora nemudoma izkoristiti in jo spremeniti v proizvod, storitev ali proces. Ta korak skoraj vedno zahteva naložbe v raziskovalno-razvojne in trženjske aktivnosti. Pri tem je seveda možnih več poti, zaradi nepredvidljivosti rezultata pa je po navadi prisotno določeno tveganje. Da bi se mu podjetje čim bolje izognilo, naj bo naložbeno fleksibilno. Z drugimi besedami povedano, z naložbami v nov proizvod (proces ali storitev) naj podjetje počaka toliko časa, dokler se ne oblikuje takšen proizvod, ki je podoben zmagovalnemu, nato pa naj vanj maksimalno

investira. Poleg postavljanja strategije naložbenih odločitev, mora biti podjetje (poslovodstvo) zmožno oceniti tudi pravi čas za naložbo in biti pripravljeno sprejeti „drzne“ in hitre odločitve (Teece, 2007, str. 1326–1329).

3.1.3 Zmožnosti preoblikovanja

Izdelava poslovnega modela proizvoda ali storitve zajema veliko aktivnosti. Funkcija poslovnega modela je zasnovati predlog vrednosti, opredeliti ciljne tržne segmente, definirati strukturo verige vrednosti in oceniti strukturo stroškov ter potencialnega dobička. Poslovni model zajema predpostavke o obnašanju stroškov in prihodkov ter obnašanju kupcev in konkurence, ter katere so možnosti, ki lahko prinesejo dobiček in katere so poti, s katerimi podjetje prodre na trg. Dejstvo je, da obstaja vrsta različnih načinov oblikovanja poslovnega modela, vendar se nekateri bolje prilagajajo ekosistemu kot drugi. Teece pojasnjuje, da je poslovni model kompleksen proces. Boljši in bolj raznolik kot bo poslovni model ter bolj kot se bo nadgrajeval, težje ga bo konkurenca posnemala (Teece, 2007, str. 1326–1334).

4 Tehnično-tehnološka in raziskovalno-razvojna zmožnost

Tehnično-tehnološke spremembe, podprte z raziskovalno-razvojnimi aktivnostmi, so v današnjem dinamičnem okolju ene izmed ključnih dejavnikov, ki podjetjem omogočajo preživetje in rast. Temu ustrezno lahko tehnično-tehnološke zmožnosti obravnavamo kot set veščin, znanja in procesov, ki podjetju omogočajo ustvarjati in obvladovati tehnološke spremembe, bodisi skozi aktivnosti proizvodnje in investiranja bodisi s povezavami z drugimi podjetji (Albu, 1997; Lahovnik & Breznik, 2014). Tehnično-tehnološka zmožnost in raziskovalno-razvojna zmožnost sta med seboj močno prepleteni in povezani, zato ju v našem prispevku obravnavamo skupaj. Po kritičnem pregledu literature na področju dinamičnih zmožnosti smo ugotovili, da mnoge študije prepoznavajo managerske zmožnosti kot gonilo podjetij, saj poganjajo in napajajo vse ostale zmožnosti, ki so prav tako pomembne. Brez ljudi podjetje ne more izvajati aktivnosti, niti razvijati drugih dinamičnih zmožnosti, kot so trženjske ali inovacijske zmožnosti. Prav tako brez teh zmožnosti ne moremo razvijati managerske zmožnosti ter tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti, saj so vse našete

med seboj močno soodvisne (Breznik, 2013, str. 277). Managerske zmožnosti in s tem povezane zmožnosti zaposlenec v bistvu predstavljajo podlago za vse ostale dinamične zmožnosti, zato se v raziskavi nanje ne osredotočamo posebej, saj so po našem mnenju samoumevne.

Znano je, da je panoga energetike podvržena nenehnim spremembam na trgu, to je na področju okoljskih zahtev in regulatornih okvirjev, lokalne, državne in evropske politike ter nenazadnje tudi usmeritvam lastnikov. Podjetja, ki delujejo na odprtem energetske trgu, kjer vlada huda konkurenca in v okviru vseh deležnikov, ki vplivajo na njihov razvoj in poslovanje, morajo zato razvijati tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost, ki predstavljata notranji potencial podjetja in sta ključni za njihovo preživetje ter rast. Nenazadnje so tehnično-tehnološke zmožnosti (in raziskovalno-razvojne zmožnosti) v današnjem dinamičnem okolju pomembne za vse panoge, saj hiter razvoj in napredek tehnologij, ali pa spremembe okoljskih politik in drugih regulatorjev narekujejo, da so se temu primorana prilagajati vsa podjetja, ne glede na to, v kateri panogi delujejo.

5 Metodologija raziskave

Glavni cilj raziskave je bil preučiti tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost kot dinamično zmožnost v slovenskem podjetju na področju energetike. Za izbor te panoge smo se odločili, ker gre za področje, ki močno vpliva na razvoj gospodarstva, kakovost življenja vsakega posameznika in na okolje. Energetska dejavnost že vseskozi, v zadnjem času pa še posebej, zaznamujejo usmeritve domačih in tujih energetskih politik in regulatornih organov, po drugi strani pa huda konkurenca na odprtem trgu, kjer prav tako prihaja do velikih in korenitih sprememb ter spremembe na strani energentov. Energetska panoga sodi med visoko dinamične panoge in podjetja, ki delujejo na tem področju predstavljajo ustrezen subjekt preučevanja. Pri oblikovanju osnovnega raziskovalnega vprašanja smo izhajali iz Teecejevega modela dinamičnih zmožnosti, ki le-te razvršča v tri glavne skupine: zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja. Raziskovalno vprašanje se tako glasi: Ali lahko znotraj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prepoznamo in definiramo ključne aktivnosti razvijanja zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in preoblikovanja v slovenskem podjetju na področju energetike.

Empirični del raziskave temelji na kvalitativni analizi podatkov, s pomočjo študije primera slovenskega podjetja na področju energetike. Eisenhardtova (1989) in Yin (2009) študijo primera obravnavata kot najustreznejše orodje pri raziskovanju in preverjanju zgodnjih faz nastanka nove teorije, ko se še preučuje in prepoznava ključne parametre ter povezave med njimi v praksi. Glede na to, da poglobljeno obravnava in preučuje dejanske situacije poslovanja predstavlja metodologijo, ki s svojimi ugotovitvami in usmeritvami prispeva tudi k ustvarjanju dodane vrednosti za prakso. V konkretni raziskavi smo pridobivali podatke na različne načine. Začetno zbiranje podatkov in informacij je zajemalo pridobivanje vseh relevantnih podatkov za namen izvedbe študije primera, ki so dostopni na spletu in drugih javno dostopnih bazah. Na podlagi pregleda zbranega gradiva smo izvedli predstavitevni sestanek na sedežu izbranega podjetja, v zasedbi ožjega kolegija direktorjev. Na sestanku smo predstavili koncept dinamičnih zmožnosti, namen, cilj in potek raziskave in razdelili splošne anketne vprašalnike. Prvi tip podatkov, pridobljen z anketnimi vprašalniki, smo uporabili za potrditev drugega tipa podatkov, ki je bil pridobljen kvalitativno s pomočjo globinskih intervjujev in razgovorom s fokusno skupino. Dva načina zbiranja podatkov smo uporabili zaradi doseganja različnih, a komplementarnih vidikov na raziskavo. Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom smo analizirali, in ugotovitve, do katerih smo prišli, nato še dodatno preverili s tehnikami kvalitativnega raziskovanja. Na ta način smo končnim izsledkom raziskave zagotovili višjo stopnjo veljavnosti.

Globinski intervju smo opravili s ključnimi odločevalci v podjetju: z direktorjem podjetja, namestnikom direktorja podjetja in direktorjem razvoja, saj imajo le-ti največji vpliv na sprejemanje strateških odločitev in razvoj podjetja. Pri vseh smo postavljali enaka vprašanja in na ta način preverjali razumevanje ter skladnost odgovorov. Vse intervjuje smo zaradi lažje obdelave podatkov, pa tudi zaradi možnosti izgube ključnih podatkov, posneli. Posamezni intervjuji so trajali med trideset in petinštirideset minut, medtem ko je skupinski intervju fokusne skupine trajal šestdeset minut. Skupinski intervjuji predstavljajo hiter in priročen način zbiranja podatkov sočasno od več oseb, v procesu katerega se ponavadi razvije tudi skupinska interakcija (Kitzinger, 1995 v Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2007, str. 65). Za skupinski intervju fokusne skupine smo se odločili zato, ker imajo direktorji sektorja za proizvodnjo, vzdrževanje,

procesno vodenje, inženiring in distribucijo največ znanja in jasno izdelane predstave o konkretnem primeru zaznavanja priložnosti in sprejemanja uvajanja sprememb, zlasti na tehnično-tehnološkem in raziskovalno-razvojnem področju. Ker se ujemajo po funkciji, predstavljajo homogeno skupino, ki ima med seboj dobro razvito medsebojno komunikacijo. Pogovor v skupini se je izvajal krožno, tako da je lahko svoje poglede, mnenje in izkušnje izrazil vsak sodelujoči v razpravi. Obdelava in analiza podatkov študije primera je posebno zahtevna, ker tehnike niso enotno opredeljene. Za zanesljivost raziskave smo poskrbeli tako, da smo vse korake izvedbe jasno dokumentirali v pisni obliki. Narejen je bil protokol študije, ki smo se ga natančno držali. Poudariti moramo, da smo se v okviru raziskave strogo držali načel raziskovalne etike (Myers, 2009, str. 45–46).

6 Rezultati raziskave

6.1 Predstavitev preučevanega podjetja

Javno podjetje Energetika Ljubljana, d. o. o. (skrajšano Energetika Ljubljana), kot ga poznamo danes, je največja kogeneracija (soproizvodnja) toplote in električne energije v državi in tretji največji energetskega objekta po inštalirani toplotni moči, takoj za Termoelektrarno Šoštanj (TEŠ) in Jedrsko elektrarno Krško (JEK). Podjetje zagotavlja več kot 60 % vseh potreb po toploti za vse vrste ogrevanj, pripravo tople sanitarne vode in tehnološke potrebe v Mestni občini Ljubljana (MOL) iz sistema daljinskega ogrevanja in sistema oskrbe s plinom iz distribucijskega omrežja. Predstavlja skoraj polovico proizvodnje toplotne energije v sistemih daljinskega ogrevanja Slovenije in proizvede 3 % električne energije v Sloveniji, ki je posledica kogeneracije z visokim izkoristkom. Zagotavlja pogodbene sistemske storitve za elektroenergetski sistem in predstavlja strateško rezervo napajanja z električno energijo mesta Ljubljane. Energetika Ljubljana je podjetje, kjer je poslovanje energetskega dejavnosti podvrženo nenehnim spremembam na energetskem trgu, na področju okoljskih zahtev in regulatornih okvirjev itn. Kot odgovor na razmere na odprtem trgu, kjer vlada huda konkurenca, in vse deležnike, ki vplivajo na razvoj in poslovanje podjetja, so Energetiko Ljubljana v zadnjem času zaznamovali trije prelomni dogodki: (1) prenos podpornih služb (javna naročila, finančno-računovodske aktivnosti, kadrovske in pravne aktivnosti) na Javni holding Ljubljana (JHL) v letu 2011, (2) strateška združitve

dveh ločenih podjetij – Energetike Ljubljana in TE-TOL, ki se je izvedla konec januarja 2014 in (3) reorganizacija podjetja z novo organizacijsko shemo na začetku leta 2016. Podjetje predstavlja zanesljivega delodajalca 594 zaposlenim, osnovni kapital znaša 57.602.057 €, ustvarjenih prihodkov je bilo za dobrih 130 milijonov €, od tega čisti dobiček 5.223.293 € (podatki na dan 31. 12. 2015) (Energetika Ljubljana, 2014; Energetika Ljubljana, 2015).

6.2 Razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti

Obravnavano podjetje se zaveda pomena stalnega prilagajanja na spremembe v dinamičnem okolju, znotraj katerega posluje. V ta namen neprestano išče nove načine in poti, ki bi mu omogočili, ne samo obstanka na trgu, temveč tudi uspešno delovanje in razvoj. V okviru raziskave smo prepoznali prakse in aktivnosti, ki jih podjetje razvija in izvaja. Tabela 1 prikazuje pregled ključnih aktivnosti, ki jih podjetje izvaja znotraj tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti z vidika zmožnosti zaznavanja, zmožnosti prepoznavanja in zmožnosti preoblikovanja.

Zmožnosti zaznavanja v okviru tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti se nanašajo na spremljanje smernic, strokovne literature in zakonodaje, analizo naprednejših okolij, spremljanje uvajanja zadnjih tehnologij

na področju energetike in sorodnih področjih, spremljanje dogajanja na trgu ter spremljanje potreb kupcev. Zaznavanje priložnosti je vsakodnevna obveznost vseh zaposlenih na vseh področjih oziroma v okviru posameznih sektorjev, še posebej pa ključnih odločevalcev, to je direktorjev sektorjev, oddelka za razvoj in direktorja podjetja. Pri tem je mreženje s partnerji, drugimi distributerji oz. dobavitelji specializiranih tehničnih oprem v podjetju prepoznano kot zelo pomembno. Prav tako se spodbujajo strokovni stiki z univerzo, udeležbo na konferencah, izobraževanjih, sejnih, članstvu v različnih združenjih in organizacijah, ki lahko predstavljajo ali prinesejo določeno korist podjetju. **Zmožnosti prepoznavanja** potencialnih oziroma pravih priložnosti zajemajo ustaljene postopke, kot so podaja predlogov in pobud, priprava različnih analiz in ekonomskih kalkulacij, oblikovanje strateških skupin in kolegijev, kjer se predstavijo nove ideje ter preučijo vse možnosti ter koristi za podjetje in uporabnike. V podjetju se spodbuja prepoznavanje potencialnih priložnosti tudi skozi aktivnosti neformalnega in formalnega mreženja, kjer prihaja do izmenjave informacij in mnenj glede tehnoloških novosti. **Zmožnosti preoblikovanja** se izvajajo ekipno z jasno zastavljenimi cilji in s podporo vodstva. Aktivnosti potekajo po klasičnih metodah uvajanja novosti z veliko mero občutka s strani vodilnih v podjetju. To pomeni, da se vse novosti uvajajo postopoma in da so jasno

Tabela 1: Pregled ključnih aktivnosti razvijanja tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti preučevanega podjetja

Ključne aktivnosti razvijanja tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti
Zmožnosti zaznavanja • spremljanje smernic, zakonodaje, literature • spremljanje naprednejših okolij (uvajanje novih tehnologij, tehnološki napredek) • spremljanje trga, kupcev in konkurence • mreženje (konference, tehnološki partnerji, izobraževanja ipd.) • v sklopu vsakodnevnih aktivnosti vseh zaposlenih (še posebej ključnih odločevalcev in vodij)
Zmožnosti prepoznavanja • mreženje in izmenjava mnenj (tehnološki partnerji, grajenje odnosa s strankami in ključnimi kupci) • podajanje predlogov in pobud • priprava različnih analiz in medsektorske diskusije (sprejemanje odločitev na podlagi le-tega) • preučitev vseh možnosti in koristi ter prepoznavanje najboljših novih rešitev znotraj strateških skupin • prepoznavanje moči ustrezne organizacijske kulture, ki spodbuja iskanje novih rešitev • prepoznavanje moči avtonomnega strokovnega odločanja in skupinskega odločanja
Zmožnosti preoblikovanja • zgled in spodbuda s strani vodstva podjetja • najem zunanjih sodelavcev za ozko specializirana področja dela • spremembe v managementu podjetja, vodenju in organizaciji dela • postopno vključevanje vseh zaposlenih (predstavitvene delavnice in izobraževanje za zaposlene, prenašanje znanja in razvoj sposobnosti posameznikov)

predstavljene zaposlenim. Pri tem ima pomembno vlogo ustrezna komunikacija – kako in na kakšen način se zaposlenim predstavijo novosti, cilji in koristi za podjetje in zaposlene. Jasna in motivacijska komunikacija pozitivno in spodbudno vplivata na miselnost zaposlenih pri udejanjanju priložnosti. K spremembam in novostim so v podjetju usmerjeni predvsem zaradi posameznikov, ki imajo strokovno znanje in visoko razvito inženirsko željo ustvariti nekaj novega ter so zgled in avtoriteta, ki jim ostali zaposleni zaupajo.

Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti smo opredelili kot set veščin, znanja in procesov, ki podjetju omogočajo ustvarjati in obvladovati tehnološke in druge spremembe. Energetika Ljubljana razvija tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost na več načinov, s katerimi opredeljuje, kombinira in izrablja prave vire, metode, procese in tehnike. Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prvenstveno izvirajo iz notranjih virov podjetja, to je znanja in izkušenj zaposlenih in ključnih posameznikov, ki svojo motivacijo za zaznavanje, prepoznavanje in udejanjanje sprememb črpajo iz pripadnosti podjetju in raziskovalne ter inženirske želje. Med najpomembnejše zunanje vire tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti uvrščajo zunanje partnerje in posameznike za ozka specifična področja, za katera v podjetju nimajo ustreznih znanj ali izkušenj. Z združitvijo podjetja Energetike Ljubljana in podjetja TE-TOL so obravnavane zmožnosti v nekem delu tudi nadgradili. Tako so povezali znanje in izkušnje zaposlenih, nadgradili poslovni model in izdelali srednjeročno vizijo razvoja podjetja. Z vertikalno združitvijo proizvodne in distribucijske dejavnosti so optimizirali procese, kar omogoča višje učinke, še posebej na ravni medsebojnega povezovanja storitev za uporabnike. Organizacijska struktura je v procesu združitve in z reorganizacijo postala bolj sploščena in prepustna.

6.3 Ocena rezultatov in razprava

Ocenjujemo, da ima Energetika Ljubljana visoko razvite tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost tako pri zmožnostih zaznavanja in prepoznavanja kot tudi pri zmožnostih preoblikovanja. Da ima le-te visoko razvite, je predvsem zaradi specifične področja, v katerem deluje. Če želi podjetje v energetski panogi, ki je prepoznana kot zelo dinamična, preživeti in se razvijati, mora neprestano spremljati tehnološki napredek in spremembe na tem področju ter svoje poslovne

modele prilagajati v skladu s tem. V podjetju se tega dobro zavedajo, zato konstantno iščejo načine in poti, kako najbolje izkoristiti notranje in zunanje vire oziroma razvijati ter izkoriščati tehnično-tehnološko in raziskovalno-razvojno zmožnost na celotni verigi vrednosti. Rezultati raziskave nakazujejo, da morajo podjetja, če želijo v današnjem dinamičnem okolju obstati, konkurirati in se pri tem še razvijati ter uspešno poslovati, biti sposobna razvijati zmožnosti podjetja kot dinamične zmožnosti. Kot je prikazano z raziskavo, podjetje Energetika Ljubljana predstavlja dober primer takšnega podjetja, ki z razvijanjem tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti že vrsto let uspešno konkurira na trgu, kljub turbulentnim razmeram v okolju, ki se v zadnjih nekaj letih še zaostčujejo.

Tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot ključne zmožnosti podjetja prepoznavajo tudi druge empirične raziskave. Tripsas (1997) jih opredeljuje kot bistvene za ohranjanje konkurenčne prednosti na dolgi rok. Jonker in drugi (2006) k temu dodajo, da to še posebej velja, če jih povežemo z inovacijskimi zmožnostmi. Dodgson in drugi (2008) ugotavljajo, da hitre tehnološke spremembe ponujajo vrsto novih tehnoloških priložnosti, ki pa jih je treba znati prepoznati in izkoristiti. Za to je seveda potrebno ustrezno znanje. Da je znanje, še posebej tehnološko, motor razvijanja in izkoriščanja obravnavanih zmožnosti, ugotavlja Helfatova (1997) v svoji kvantitativni študiji. To potrjujejo tudi rezultati naše raziskave, ki so pokazali, da so v ozadju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti ljudje, saj brez njih, njihovega znanja in potenciala, ki ga nosijo v sebi, pravzaprav ne moremo razvijati ne teh in ne drugih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. McKelvie in Davidsson (2009) izpostavljata, da je zelo pomembno, da podjetja namenjajo posebno pozornost prepoznavanju potencialov in razvijanju talentov ter specifičnih znanj zaposlenih. S tem ustvarjajo visoko motivirano in podjetju predano bazo zaposlenih, ki bo sposobna slediti spremembam v dinamičnem okolju. Da je to res pomembno, pričajo tudi ugotovitve naše raziskave, ki kot najpomembnejši element tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti prepoznavajo znanje in pripadnost ključnih zaposlenih ter vodstvo podjetja, ki le-to prepozna, spodbuja in razvija. Kot opozarja Teece (2009, str. 28) je pri tem zelo pomembna sposobnost podjetja, da znanje in veščine, s katerim podjetje ne razpolaga, pridobi od zunaj. Energetika Ljubljana z zunanjim povezovanjem s partnerji in posamezniki na ozko

specializiranih področjih nedvomno počne. Kot nadalje pojasnjujeta Branzei in Vertinsky (2006, v Teece, 2009, str. 28) podjetja na takšen način, ne samo, da odpravljajo šibke člene, temveč tudi nadgrajujejo in pridobivajo novo znanje ter veščine, kar se ujema z ugotovitvami naše raziskave.

7 Priporočila za prakso

V tabeli 2 prikazujemo dobre prakse in priporočila za prakso pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti.

Tabela 2: Dobre prakse in priporočila za prakso pri razvijanju tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti

Dobre prakse in priporočila
Organizacijska struktura in organizacija dela - sploščena in prepustna - skupinsko in projektno delo - hierarhična razmerja in formalizem sta izražena le toliko, kolikor je v javnem sektorju nujno potrebno
Organizacijska kultura - odprto in dvosmerno komuniciranje - jasna in motivacijska komunikacija - medsebojno zaupanje med zaposlenimi in vodstvom, ki temelji na spoštovanju in sprejemanju odgovornosti
Prepoznavanje in razvijanje sposobnosti zaposlenih - prepoznavanje sposobnosti zaposlenih, ki imajo strokovno znanje in visoko ravito željo po ustvarjanju nekaj novega - dobro poznavanje zaposlenih in prepoznavanje njihovih znanj in veščin, ki jih še lahko razvijajo (v čem so dobri in kje se kažejo njihovi potenciali)
Grajenje pripadnosti podjetju - medsektorsko (medoddelčno) sodelovanje - prenašanje znanja in izkušenj - zaupanje v poslovodstvo in vodje na ostalih ravneh
Vključevanje zunanjih sodelavcev/partnerjev zunanj strokovnjaki, ki so za specifično področje najbolj primerni in usposobljeni ter povezovanje z univerzami, inštituti itd.
Nefinančno nagrajevanje v obliki posebnih izobraževanj, obiskov mednarodnih konferenc in sejmov, napredovanja
Uresničevanje strateške naravnosti - zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev in strategije podjetja - poslanstvo, vizija in cilji so jasno zastavljeni in poznani/sprejeti vsem zaposlenim - stalno in sprotno spremljanje uresničevanja akcijskih načrtov strategije
Sprejemanje odločitev - samostojno sprejemanje odločitev na operativni ravni - skupinsko sprejemanje strateških odločitev - spodbujanje in razvijanje možnosti sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju (tudi strateških) odločitev
Prepoznavanje in uvajanje novosti - jasna predstavitev novo zastavljenih ciljev in koristi, ki jih z uresnitvijo prinašajo vsem zaposlenim v obliki kolegijev, sestankov, delavnic, objave v internem glasilu, z dopisi ipd. - spremembe se uvaja postopoma in na primeren način - spodbujanje aktivnosti/nalog z lastnim zgledom, informiranjem, sodelovanjem in prenašanjem znanja - ustrezna komunikacija: jasna in motivacijska komunikacija (zaposlenim se z argumenti na podlagi analiz predstavi, zakaj so spremembe potrebne in kakšne koristi prinašajo) - spodbujanje mreženja (konference, tehnološki partnerji, izobraževanja)
Izkoriščanje notranjih virov - organiziranje posebne enote/oddelka za razvoj, ki poleg generiranja novih idej in rešitev skrbi tudi za spremljanje in spodbujanje uresničevanja akcijskega načrta strategije razvoja - prepoznavanje in spodbujanje posameznikov, ki imajo strokovno znanje in visoko ravito željo po ustvarjanju nekaj novega in predstavljajo zgled ter avtoriteto, ki jim zaposleni zaupajo in sledijo - vsakodnevno iskanje in prepoznavanje novih priložnosti s strani zaposlenih v smislu spremljanja smernic, prebiranja strokovne literature, zakonodaje, opazovanje naprednejših okolij, spremljanja uvajanja zadnjih tehnologij na tem ali sorodnih področjih, spremljanja trga, kupcev, konkurence

8 Sklep

Teorija dinamičnih zmožnosti ponuja odgovor na vprašanje, kako ustvarjati in soustvarjati spremembe v okviru zaznavanja in prepoznavanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti ter njihovega preoblikovanja za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Empirični del prispevka predstavlja študija primera, ki omogoča vpogled v delovanje podjetja v okviru preučevanega koncepta ter prikazuje razvijanje tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti. V literaturi do sedaj ni moč zaslediti veliko empiričnih raziskav, ki bi preverjale vlogo omenjenih zmožnosti kot dinamičnih zmožnosti. Ravno zato je ta prispevek še pomembnejši. V okviru raziskave smo prepoznali ključne aktivnosti, ki podjetju omogočajo razvijanje obeh preučevanih zmožnosti. Pri tem smo ugotovili, da ne gre zgolj za zmožnosti zaznavanja, prepoznavanja in udejanjanja pravih priložnosti, temveč tudi za sposobnost vključevanja pravih ljudi v vse te procese in aktivnosti. Najpomembnejši prispevek za prakso je spoznanje, da tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti kot dinamične zmožnosti lahko razvijamo le in zgolj s pomočjo ljudi. Zaposleni s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo srce podjetja, zato je zelo pomembno, da v podjetjih ustvarimo takšno klimo in kulturo, ki bo omogočala odprto komunikacijo in bo usmerjena k prepoznavanju sposobnosti zaposlenih ter razvijanju njihovih potencialov. Pričujoči prispevek ponuja nekatera nadaljnja izhodišča za raziskovanje. V nadaljevanju bi bilo smotno izvesti študijo za celotno panogo energetike ali pa preverjati tehnično-tehnološke in raziskovalno-razvojne zmožnosti v drugih panogah in njihovo povezavo z doseganjem in ohranjanjem konkurenčne prednosti ter uspešnostjo poslovanja.

Viri in literatura

- Bamberger, I. (1989). Developing Competitive Advantage in Small and Medium Size Firms. *Long Range Planning, Oxford*, 22(5), 80–88.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2010). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Boston: Pearson Education International.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Breznik, L. (2013). *Dinamične zmožnosti kot izvor konkurenčnih prednosti v slovenskih podjetjih s področja informatike* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- D' Aveni, R. A. & Gunther, R. (2007). Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. V C. Boersch (ur.), *Das Summa Summarum des Management*, (str. 83–93). Wiesbaden: Harrassowitz Verlag.
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: Strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Energetika Ljubljana. (2014). *Strategija razvoja podjetja Energetika Ljubljana za obdobje 2014–2024* (interno gradivo). Ljubljana: Energetika Ljubljana.
- Energetika Ljubljana. (2015). *Poslovni načrt podjetja Energetika Ljubljana za leto 2016*. Ljubljana: Energetika Ljubljana.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(4), 109–122.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 239–260.
- Jonker, M., Romijn, H. & Szirmai, A. (2006). Technological effort, technological capabilities and economic performance. A case study of the paper manufacturing sector in West Java. *Technovation*, 26(1), 121–134.
- Kogut B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Lado, A. A., Boyd, N.G. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77–91.
- Lahovnik, M. & Breznik, L. (2014). Technological innovation capabilities as a source of competitive advantage: A case study from the home appliance industry. *Transformations in Business & Economics*, 13(32), 144–160.

- Lozej, M. (2016). *Koncept dinamičnih zmožnosti: primer s področja energetike* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- McGahan, A. M. & Porter, M. (2003). The emergence and sustainability of abnormal profits. *Strategic Organization*, 1(1), 79–108.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Journal of Management*, 20, 63–80.
- Mueller, D. C. (1977). The persistence of profits above the norm. *Economica*, 44, 369–380.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Roberts, P.W. (1999). Product innovation, product-market competition and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), 655–670.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-based strategic management. In Heene, A. & Sanchez, R. *Competence-based Strategic Management*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (2007). *Qualitative Research Practice*. Sage Publications.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57–69.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). *The Dynamic capabilities of firms: An introduction*. Laxenburg, Austria: International Institute for applied systems analysis (IIASA).
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tripsas, M. (1997). Surviving radical technological change through dynamic capabilities: Evidence from the typesetter industry. *Industrial and Corporate Change*, 6(2), 341–377.
- Waring, G. F. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *The American Economic Review*, 86(5), 1253–1265.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competences as strategic assets. V D. Teece (ur.), *The Competitive Challenge* (str. 159–184). Cambridge, MA: Ballinger.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Mag. Mojca Lozej je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani iz smeri finance, za tem pa z odliko zaključila znanstveni magistrski študij podjetništva na isti fakulteti. Dela v gospodarstvu, kjer je tudi začela svojo poklicno pot. Dobro pozna tudi javni sektor, kjer je delala dobrih osem let, zadnjih pet kot vodja finančno računovodske službe. Že tretji mandat je članica mestnega sveta Mestne občine Ljubljana in deluje v različnih delovnih odborih, med drugim predseduje odboru za finance. Deluje kot članica in namestnica predsednice v različnih nadzornih svetih javnih podjetij in stanovanjskega sklada Mestne občine Ljubljana. V zadnjem času se njeno raziskovalno delo osredotoča na področje strateškega managementa, v okviru katerega se posveča poglobljenemu raziskovanju teorije dinamičnih zmožnosti.

Doc. dr. Lidija Breznik je doktorirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je docentka za področje managementa. Poglobljeno se ukvarja s strateškim managementom ter poslovanjem in upravljanjem. Delovno in raziskovalno se je izpopolnjevala v Nemčiji, ZDA in na Švedskem. Od leta 2001 je redno zaposlena v gospodarstvu na odgovornih delovnih mestih, trenutno pa dela v Zavarovalnici Triglav, d.d., na področju upravljanja odvisnih družb. Bogate izkušnje, pridobljene z vodenjem ljudi in projektov ter poznavanje praks podjetij različnih panog s pridom izkorišča v razumevanju in povezovanju teorije s prakso ter pri svojem pedagoškem delu. Je aktivna članica in članica IO večih strokovnih in akademskih združenj, urednica, recenzentka in mednarodno uveljavljena raziskovalka, ki je bila za svoje dosežke že večkrat nagrajena.

Vloga poštnih storitev v e-trgovini

Tina Vukasovič¹, Marko Grden²

¹e-pošta: tina.vukasovic@mfdps.si

²e-pošta: marko.grden@net.doba.si

Povzetek

Poštna storitve predstavljajo pomemben del vrednostne verige e-trgovine, njihov vpliv na delovanje te verige pa je premalo raziskan. V raziskavi smo preučili odnos slovenskih uporabnikov interneta do spletnega trgovanja in vpliv poštnih storitev na odločanje za nakup prek spleta. Rezultati kvantitativne raziskave so pokazali, da uporabniki interneta v Sloveniji menijo, da imajo poštna storitve precejšen vpliv na odločanje za nakup in da je za kupce pomembno, kateri poštni operater bo storitve opravil. Na podlagi rezultatov raziskave smo izoblikovali predloge za razvoj in prilagajanje novih poštnih storitev poštne operaterjev spletnim trgovcem in spletnim kupcem.

Ključne besede: e-trgovina, poštna storitve, logistika, dostava paketov, e - trgovec, e - kupec

1 Uvod

Nenehne spremembe na področju razvoja digitalnega komuniciranja in njihov vpliv na družbo kot celoto močno vplivajo na poslovanje javnih in zasebnih poštnih ter logističnih operaterjev. Zadnja leta smo tako priča ogromnemu porastu e-trgovanja, kar je pripeljalo tudi do precejšnjega povečanja števila poslanih pošilk ki vsebujejo blago, tako pisemskih kot tudi paketnih.

Evropska komisija (v nadaljevanju tudi: Komisija) je 3. marca 2010 objavila strategijo svojega razvoja do leta 2020. V njej je določila sedem vodilnih pobud rasti in razvoja v EU. Ena izmed teh pobud je tudi digitalna agenda (EK, 2010, str. 6). V okviru digitalne agende je identificiranih sedem glavnih problemov oziroma ovir, ki se odpravljajo v okviru sedmih stebrov izzivov. Prvi izmed sedmih stebrov je skupni digitalni trg (ibidem, str. 7). V to področje sodi tudi e-trgovina, ki poteka na območju EU, tako znotraj posameznih držav kot tudi prek notranjih meja v EU. V letu 2012 je Komisija objavila poročilo o napredku, ki je pokazalo, da zastavljenih ciljev glede rasti e-trgovine v pričakovanem časovnem obdobju ni možno doseči (EK, 2012). Kot eno izmed glavnih ovir pri doseganju rasti e-trgovine je Komisija identificirala neenotno in predrago paketno tržišče. Zato je 29. novembra 2012 Komisija izdala zeleno knjigo »Integriran trg dostave paketov

za rast elektronskega poslovanja v EU« (EK, 2012). Javna razprava je bila zaključena 22. marca 2013 in 16. decembra 2013 je Komisija izdala načrt oziroma smernice razvoja, ki naj bi zagotovile enotni paketni trg (EK, 2013). Glede na to, da se je Evropska komisija veliko ukvarjala z e-trgovino in njenim vplivom oziroma prepletenostjo s poštnimi in logističnimi storitvami, smo se v članku osredotočili predvsem na povezave med klasičnimi poštnimi storitvami in e-trgovino. Zanimalo nas je, kako se lahko poštni operaterji na eni strani približajo e-trgovcem in njihovim potrebam, na drugi strani pa kupcem in njihovim zahtevam; kaj naj storijo, da sami in njihove storitve ne bodo ovirale, pač pa pospeševale rast e-trgovine. Zato nas je zanimalo predvsem, kako lahko poštna storitve pomagajo pri rasti e-trgovanja in s tem ustvarjajo tudi dodatne količine pošilk v poštinih sistemih, torej z vplivom poštnih storitev na zadovoljstvo kupcev, ki se odločajo za nakupe v e-trgovinah in kako bi primerne poštna storitve lahko pritegnile nove kupce, ki se za nakupovanje v e-trgovini še niso odločili. Namen raziskave je torej preučiti vpliv poštnih storitev na e-trgovino. Poštna storitve so namreč eden izmed ključnih elementov v procesu nakupa oziroma prodaje blaga prek spleta. Na podlagi obstoječe literature o spletni trgovini, zahtev oziroma pričakovanj Evropske komisije in rezultatov lastne raziskave bomo predlagali ukrepe, ki bi lahko izboljšali procese, ki potekajo v e-trgovini,

in predvsem pomagali odpraviti ovire, ki jih za rast e-trgovine predstavljajo poštni storitve. Raziskava s področja vpliva poštinih storitev na rast e-trgovine bo z nove, še razmeroma neraziskane perspektive osvetlila področje e-trgovine. Rezultati raziskave o vplivu poštinih storitev na e-trgovino so v celoti objavljeni v magistrski nalogi z naslovom Vpliv poštinih storitev na e-trgovino, avtorja Grden Marka (2015).

1.1 Vloga poštinih in logističnih operaterjev v spletni trgovini

Vloga poštinih in logističnih operaterjev je, ko gre za spletno trgovino, tradicionalno povezana z dostavo, vendar še zdaleč ni omejena zgolj na to. Če analiziramo vrednostno verigo e-trgovine, potem je jasno, da so priložnosti in izzivi, ki jih e-trgovina prinaša tako poštnim kot logističnim operaterjem, veliko večji.

1.1.1 Vrednostna veriga e-trgovine

V osnovi lahko vrednostno verigo spletne prodaje razdelimo na tri osnovne faze:

- predprodajno – dobavitelji,
- prodajno – spletne trgovine,
- poprodajno – dostava in vračilo blaga (WIK Consult, 2014, str. 8).

Kupec v vsaki izmed teh faz pričakuje jasne, prave in zadostne informacije, učinkovito storitev, prilagojeno njegovim potrebam, in seveda priročnost. Najnovejša raziskava UPS Pulse of The

Online Shopper™, ki jo je za logistično podjetje UPS izvedlo podjetje comSCORE, navaja pričakovanja in potrebe spletnih kupcev. Raziskava uvaža izraz »Flex Shopper« (fleksibilni kupec), s katerim želi poudariti, da se v današnjem svetu hitrega tehnološkega razvoja in sprememb pričakovanja in potrebe kupcev zelo hitro spreminjajo, kar seveda predstavlja velik izziv tako za spletne trgovce kot vse, ki so v e-trgovino vključeni (UPS, 2015. str. 4).

Da bi uspešno zadovoljil potrebe in spreminjajoča se pričakovanja svojih strank, mora spletni trgovec zadovoljivo pokriti vse faze vrednostne verige, ki z njegovega vidika ne zajemajo le faze prodaje in distribucije, pač pa tudi nabavo. Slika 1 v nadaljevanju zajema vse pomembne faze:

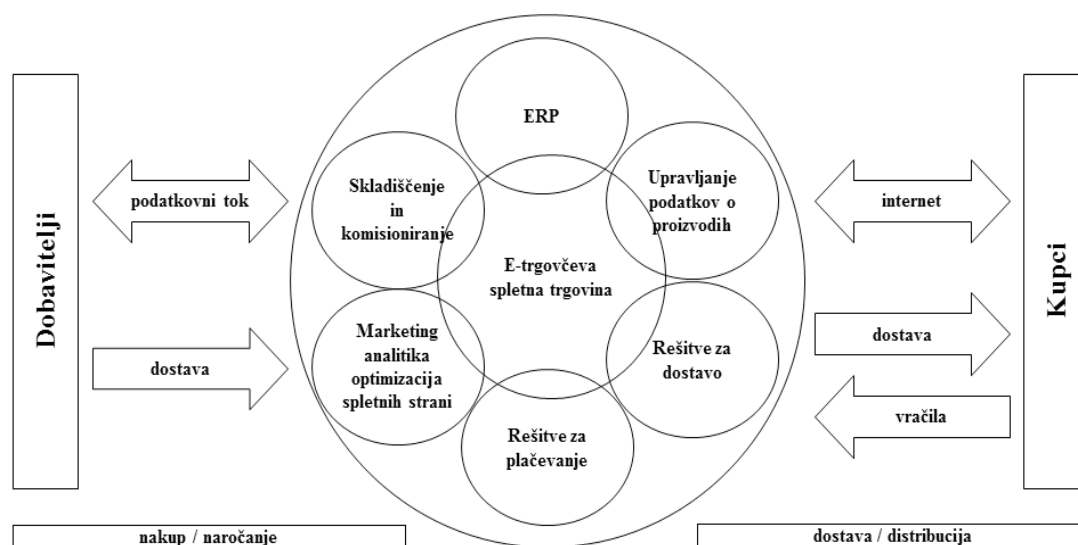
Iz slike 1 je mogoče jasno razbrati, da priložnost za poštni in logistični operaterje ni samo v segmentu B2C, pač pa tudi v segmentu nabave B2B. Ker pa se osredotočamo na spletno trgovino B2C, se bomo omejili na vrednostno verigo spletne prodaje za stranke.

V nadaljevanju smo podrobneje razčlenili najpomembnejše faze vrednostne verige e-trgovine. Medtem ko je vloga logističnih operaterjev omejena bolj ali manj na fazo distribucije in vračanja naročil, pa poštni operaterji skušajo pokriti tudi preostale dele verige:

1. Marketing

Spletni trgovci morajo, da bi privabili potencialne stranke na svoje spletne strani, poskrbeti za ustrezno večkanalno trženje, ki vključuje tako klasični direktni marketing kot tudi digitalni

Slika 1: Poenostavljen pregled nabavne verige e-trgovca



Vir: Povzeto po WIK Consult (2014), str. 8

marketing. Dobre prakse kažejo, da lahko le tako nagovorijo širši nabor potencialnih strank in pozneje seveda poskrbijo tudi za njihovo obdržanje. In prav tukaj je priložnost predvsem za poštne operaterje, ki ne ponujajo samo palet storitev za direktni marketing, ampak v zadnjem času trgu aktivno ponujajo tudi možnost večkanalnega trženja, ki vključuje marketing z e-pošto (e-mail marketing), spletni marketing (družbena omrežja) ipd.

2. Postavitev spletne strani

Izdelava spletne strani predstavlja za mnoga majhna in srednje velika podjetja velik izziv. Poštni operaterji jim pri tem lahko pomagajo. Številni operaterji (nemška pošta, francoska pošta, turška pošta, poljska pošta ...) že imajo platformo, ki potencialnim spletnim trgovcem ponuja izdelavo in gostovanje spletne strani po njihovi meri in željah. Nudijo jim širok nabor paketov storitev po različnih cenah.

3. Upravljanje naročil

Ko je spletna trgovina postavljena, začnejo prihajati prva naročila. Prvo, kar današnji »fleksibilni kupec« priča, so ustrezne informacije, ki mu pomagajo pri odločitvi za nakup in pri samem procesu nakupa. Informacije o rokih in ceni dostave imajo pri tem zelo pomembno vlogo. Kar 56 odstotkov kupcev v raziskavi UPS Pulse of The Online Shopper™ (op.: raziskava je vključila kupce v šestih evropskih državah – Franciji, Nemčiji, Italiji, Nizozemski, Španiji in Veliki Britaniji) namreč želi informacijo o pričakovanem datumu dostave. Za 19 odstotkov sodelujočih v raziskavi je bilo pomanjkanje informacije o roku dostave razlog, da so zapustili nakupovalni voziček pred blagajno. O pomembnosti informacije o informativnem ali zagotovljenem roku dostave priča tudi podatek, da jo nekaj več kot polovica (51 odstotkov) kupcev uvršča med pet najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na odločitev za nakup. Rok in strošek dostave prav tako igrata pomembno vlogo. Za štiri od petih kupcev je brezplačna poštnina pomemben faktor pri odločitvi o nakupu. Kar 87 odstotkov spletnih kupcev iz raziskave se tako poteguje za brezplačno poštnino, to pomeni, da so pripravljene kupiti dodaten izdelek (47 odstotkov) ali dražji izdelek (25 odstotkov). Nekateri so pripravljene izbrati tudi počasnejši prenos naročila, če jim to prinese brezplačno poštnino (33 odstotkov), čeprav je hitrost dostave na četrtem mestu, ko se kupci odločajo za nakup (za

ponudbo, informacijami o izdelku in ugledom). V raziskavi so bili kupci pripravljeni v povprečju počakati štiri dni na naročilo na domačem trgu, pet dni na naročilo znotraj Evrope in sedem dni na naročila izven Evrope. Kar 60 odstotkov kupcev je za naročila na domačem trgu izbralo dvodnevni rok dostave ali celo manj (UPS, 2015, str. 6–8).

Ti podatki jasno kažejo na pomembnost informacij o dostavi, stroških in rokih prenosa v fazi nakupovanja.

4. Skladiščenje in komisioniranje

Logistične rešitve, ki jih danes ponujajo poštni operaterji, ne zajemajo več zgolj dostave, pač pa vključujejo tudi skladiščenje in komisioniranje blaga. Spletnim trgovcem, ki nimajo lastnih skladišč, nudijo možnost prevzema celotne skladiščne logistike.

5. Dostava

Dostava je še vedno najpomembnejša faza vrednostne verige, tako za logistične kot poštne operaterje. Toda prinaša številne izzive. Zahteve in potrebe tako spletnih trgovcev kot kupcev so klasični model dostave prerasle. Raziskava UPS Pulse of The Online Shopper™ je pokazala, da eden od treh kupcev ne želi dostave naročila na dom (ibidem, str. 33). Poštni in logistični operaterji so tako primorani ponuditi alternativne opcije dostave (dostava v službo, k sosedu, v trgovino prodajalca, če jo ta ima, v paketomat (avtomatska postaja za izročanje paketov) ali na drugo izbrano lokacijo). Kupci pričakujejo fleksibilne rešitve, ki jim omogočajo preusmeritev dostave paketa na drugo lokacijo, ko je ta že na poti, in seveda možnost spremembe datuma dostave, če jim ta ne odgovarja. Najava dostave, ki kupcem sporoča okvirni datum/čas dostave, postaja standard.

6. Reklamacije in vračanje

Celovite logistične rešitve, ki jih danes ponujajo poštni operaterji, vključujejo tudi povratno logistiko, tj. vračanje blaga. »Fleksibilni kupci« iz raziskave UPS Pulse of The Online Shopper™ pričakujejo brezplačno vračanje blaga (58 odstotkov) in enostavne postopke. Raziskava je pokazala, da je bila samo polovica sodelujočih (53 odstotkov) zadovoljna z enostavnostjo postopkov vračanja (ibidem, str. 36).

2 Predhodne raziskave s področja e-trgovine

Raziskav s področja e-trgovine ni malo. Še posebej pogost predmet raziskav so e-trgovci, predvsem večji, manj pa je raziskav, ki se ukvarjajo z manjšimi in srednje velikimi e-trgovci. Na tem nivoju so to predvsem raziskave, ki iščejo oziroma svetujejo, kako spletno trgovino postaviti, kakšne so pasti in ovire ter kako se učinkovito lotiti prodaje. Torej predvsem s trženjskega vidika. V zadnjem času so na globalnem in evropskem nivoju pogoste raziskave, ki merijo zadovoljstvo kupcev in njihove potrebe. Zelo redke so raziskave, poleg raziskav Evropske komisije, ki bi se konkretno osredotočale na poštnega operaterja kot vmesni člen med e-trgovcem in kupcem. Poštni operater ne nastopa kot samostojni del povezane verige, pač pa predvsem kot povezovalac in je v tej verigi neviden. E-trgovcev poštni operater ne zanima, pač pa le storitev kot takšna. Morda se prav zato toliko trgovcev odloča celo za samostojne logistične poti, ki bodo natančno takšne, da bodo ustrezale njihovim potrebam, hkrati pa je to še en člen več, na katerem lahko maksimirajo svoj dobiček.

2.1 Povzetek raziskave Delivery Matters 2015

Raziskava »Delivery Matters 2015« oziroma »Dostava šteje« je raziskava podjetja Royal Mail – angleške pošte. Raziskavo izvajajo že sedem let, v zadnjih letih pa je čedalje bolj osredotočena na spletno trgovino. Raziskava je potekala aprila 2015, izpolnilo pa jo je 1500 spletnih nakupovalcev, ki so v prvih mesecih leta 2015 kupovali prek spleta (Royal Mail, 2015, str. 24). Raziskava sicer poteka zgolj v Veliki Britaniji, kljub temu pa je zanimivo, da kupci, ki kupujejo prek spleta, kar 86 odstotkov svojega nakupovalnega proračuna porabijo v spletnih trgovinah (ibidem, str. 4). Za kupce sta z vidika povezave poštne storitve najbolj pomembna dva faktorja, ki odločata o spletnem nakupu:

- brezplačna dostava blaga,
- brezplačno vračilo blaga (ibidem, str. 8).

Pri tem je pomembno, da kupci iščejo oboje. To pomeni, da se že ob nakupu pozanimajo, ali bodo kupljeno blago v primeru neustreznosti lahko tudi brezplačno vrnili. Zanimivo je, da je najbolj pogost razlog, da kupec med nakupom opusti nakup, ker »na blagajni« ni zadovoljen s stroški dostave, takšnih primerov je kar 44 odstotkov (ibidem, str. 16). Raziskava se je dotaknila tudi alternativnih

mest dostave. Večina kupcev še vedno želi dostavo kupljenega blaga na dom, takšnih kupcev je kar 71 odstotkov (ibidem, str. 11). Z raziskavo so prav tako ugotovili, da v primeru, kadar dostava na dom ni možna, večina kupcev še vedno najraje prevzame paket na pošti (75 odstotkov) in le 21 odstotkov v paketomatih (ibidem, str. 12). Najbolj zanimiv del raziskave, ki ga nismo zasledili nikjer drugje, pa je zagotovo vprašanje zaupanja poštnemu operaterju. V raziskavi so ugotovili, da je zaupanje konkretnemu poštnemu operaterju pomembno; kar 69 odstotkov kupcev bi namreč z večjo verjetnostjo kupovalo pri spletnem trgovcu, če bi ta sodeloval z Royal Mail (ibidem, str. 22).

2.2 Povzetek raziskave E-commerce in Nordics 2015

Podobno kot angleška pošta tudi združeni danska in švedska pošta, ki delujeta pod blagovno znamko krovnega podjetja Postnord, že sedmo leto zapored izvajata raziskavo »E-commerce in the Nordics«. Raziskava poteka skozi vse leto prek spletnih intervjujev na Norveškem, Danskem, Švedskem in Finskem. Tako je v štirih četrtletjih leta 2014 zajela skupaj več kot 20.000 uporabnikov interneta, starih od 18 do 79 let, v omenjenih štirih državah (Postnord, 2015, str. 2). Raziskava Postnorda se ni tako ozko osredotočila na poštne storitve, kot se je raziskava angleške pošte. Je pa zanimiva tudi zato, ker v nekaterih pogledih razkriva dokaj različne nakupovalne navade prebivalcev posameznih držav. Tako na primer Švedi precej odstopajo od ostalih prebivalcev Skandinavije po tem, da si kar 19 odstotkov kupcev izdelek ogleda v klasični trgovini, preden ga kupi prek spleta, na Finskem je takšnih kupcev le 8 odstotkov. Na drugi strani pa kar 82 odstotkov Dancev plačuje prek spleta s kreditnimi ali debetnimi karticami, Švedov pa le 37 odstotkov (ibidem, str. 10–11). Z vidika poštne storitve oziroma dostave je raziskava ugotovila, da večina prebivalcev nordijskih držav pričakuje dostavo kupljenega blaga v treh do petih delovnih dneh. V vseh državah se ta odstotek giblje med 60 in 68 odstotki. Tudi kupci iz nordijskih držav v večini primerov pričakujejo dostavo kupljenega blaga na dom, delež takšnih kupcev se giblje med 37 in 52 odstotki. Precej pogosto pa si želijo naročeno blago prejeti na pošto ali na druge alternativne točke vročanja v vseh državah, razen na Danskem, kjer je v prednosti prevzem paketa na paketomatu (ibidem, str. 12). Raziskava je zanimiva predvsem zato, ker je iz nje razvidno, kako zelo se lahko v malenkostih razlikujejo navade, želje

in pričakovanja kupcev, ki so sicer iz iste geografske regije, a iz različnih držav.

2.3 Povzetek raziskave *Household Desires on Home Delivery*

Raziskava »Household Desires on Home Delivery – An Empirical Study on Attended Receptions of Convenience Goods« ali »raziskava o željah gospodinjstev glede dostave živil na dom« je potekala v obliki vprašalnika, ki je bil poslan po pošti 1399 naključno izbranim gospodinjstvom na jugozahodu Švedske. Vprašalnikom so sledili še opomnik in telefonski klic. Do konca raziskave so prejeli 790 odgovorov (Kornum in Bjerre, 2005, str. 67). Primarni cilj raziskave je bil ugotoviti želje kupcev glede dostave na dom v primerjavi s tradicionalnim nakupovanjem. Raziskava je ugotovila, da si v primerjavi z dostavo na delovno mesto, kamor si dostavo želi le 3,9 odstotka kupcev, dostavo živil na dom želi 33 odstotkov kupcev (ibidem, str. 70). Bolj zanimive ugotovitve se dotikajo časa dostave. Tako so ugotovili, da si gospodinjstva dostave živil na dom za konec tedna ne želijo, saj so kupci ob vprašanju, na kateri dan si sploh ne želijo dostave na dom, v 34 odstotkih primerov kot neprimeren dan za dostavo na dom izbrali soboto in v kar 44 odstotkih primerov nedeljo. Raziskava je prav tako ugotovila, da si v primeru ponujenega časovnega okna gospodinjstva najpogosteje želijo dostavo med 16. in 19. uro (32 odstotkov primerov) in med 19. in 22. uro (24 odstotkov primerov) (ibidem, str. 72).

3 Metodologija in vzorec raziskave

Raziskava, o vplivu poštnih storitev na e-trgovino katere rezultate predstavljamo v nadaljevanju članka, predstavlja odziv na zahteve po boljši in primernejši ponudbi poštnih storitev, ki bi omogočile višjo in predvsem hitrejšo rast storitev spletnega nakupovanja. Cilj raziskave je odpraviti morebitne prepreke in težave na področju poštnih in logističnih storitev, ki lahko kupce ovirajo pri odločanju za spletni nakup ali ga celo preprečijo. Poleg tega od raziskave pričakujemo, da bo pokazala tudi smer nadaljnjega razvoja poštnih storitev oz. dala ideje, ki bodo pomagale odpraviti morebitne prepreke, ki jih pri spletnem trgovanju povzročajo poštne storitve.

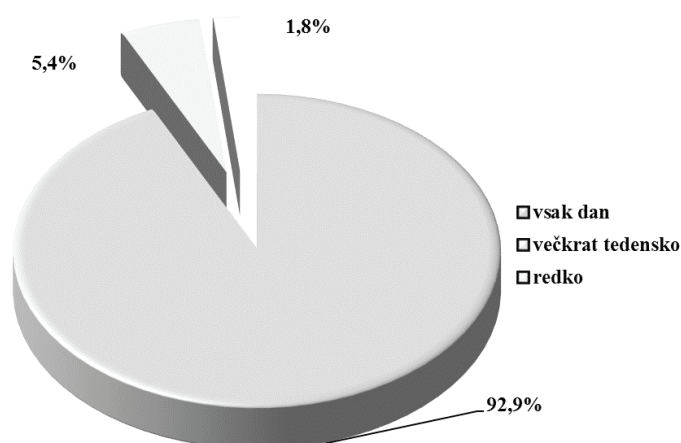
Raziskava je potekala od 6. maja do 24. julija 2015. Uporabljena je bila kvantitativna raziskovalna metoda, s tehniko spletnega anketiranja. V vzorec

raziskave smo vključili tiste anketirance, ki so toliko ozaveščeni uporabniki spleta, da že imajo mnenje o tem, kaj in kako bi lahko vplivalo na ponudbo poštnih storitev, ki so tesno povezane s spletnim nakupovanjem, in kako lahko te vplivajo na spremembe, ki bi omogočile porast števila spletnih nakupov. V času anketiranja (čas objave ankete) je anketo izpolnilo 297 anketirancev, v celoti pa je bilo izpolnjenih 280 anket oziroma 94,3 odstotka. Na anketo je odgovarjalo 190 (67,9 odstotka) žensk in 90 (32,1 odstotka) moških. Starostna struktura anketirancev je bila dokaj razpršena. 4,3 odstotka anketirancev je bilo iz starostne skupine od 16 do 25 let, 27,1 odstotka anketirancev iz starostne skupine od 26 do 35 let, 44,6 odstotka anketirancev iz starostne skupine od 36 do 45 let, 18,6 odstotka iz starostne skupine od 46 do 55 let, 3,9 odstotka iz starostne skupine od 56 do 65 let in le 1,4 odstotka anketirancev iz starostne skupine od 66 do 74 let. Tudi nivo izobrazbe anketirancev je dokaj raznolik, izstopajo pa predvsem visoko izobraženi anketiranci. Ta skupina je zastopana s kar 59,6 odstotka, z enakim odstotkom sledita skupini oseb z magisterijem oziroma doktoratom ali srednješolsko izobrazbo z 12,9 odstotka, nato osebe s končano višjo šolo z 12,1 odstotka, nato z osnovnošolsko izobrazbo 0,4 odstotka, 12,1 odstotka anketirancev pa na to vprašanje ni želelo odgovoriti. Večina oziroma 62,1 odstotka anketirancev živi v urbanih naseljih, 20 odstotkov anketirancev v predmestjih in le 17,9 odstotka anketirancev na podeželju. Največ anketirancev ima mesečne prihodke nižje od 1.500 EUR (31,8 odstotka), sledijo anketiranci s prihodki, nižjimi od 2.000 EUR (22,5 odstotka), nato s prihodki, nižjimi od 1.000 EUR (16,1 odstotka), s prihodki, višjimi od 2.000 EUR (11,8 odstotka), najmanjša je skupina anketirancev s prihodki, nižjimi od 500 EUR (4,6 odstotka), 13,2 odstotka anketirancev pa na to vprašanje ni želelo odgovoriti.

3.1 Rezultati raziskave

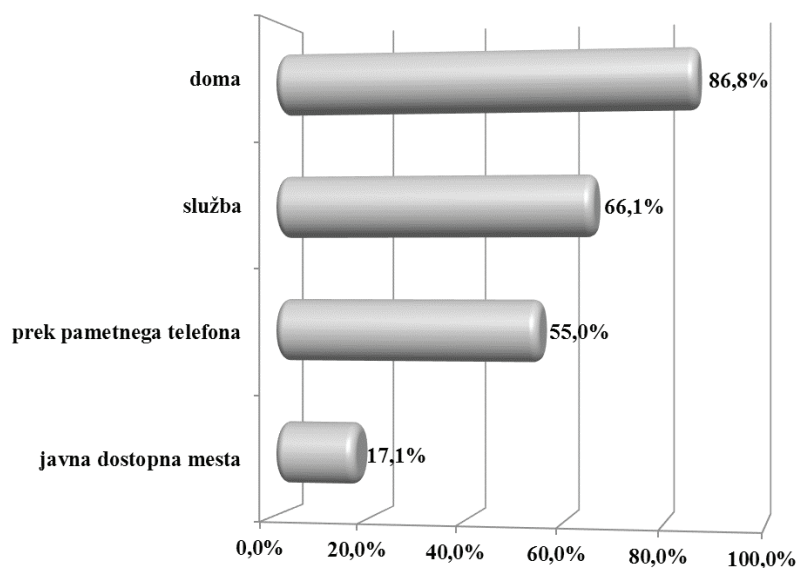
Zanimivo je, da velika večina anketirancev do spleta dostopa vsak dan (92,9 odstotka), največkrat od doma (86,8 odstotka) in iz službe (66,1 odstotka) (slika 2 in slika 3).

Slika 2: Pogostost uporabe interneta



Vir: Grden (2015)

Slika 3: Od kod dostopate do interneta



Vir: Grden (2015)

DOSTAVA

Pri storitvah dostave je analiza dala zelo zanimive rezultate pri vprašanju, koliko so kupci pripravljeni

plačati za dostavo kupljenega blaga glede na to, koliko je blago vredno.

Preglednica 1 kaže, da kupci za dostavo blaga, ki je vredno do 10 EUR, niso pripravljeni plačati

Preglednica 1: Koliko lahko stane dostava glede na vrednost kupljenega blaga

	nič	do 5 EUR	do 10 EUR	do 25 EUR	nad 25 EUR	Seštevek frekvenc levo od najvišje frekvence	Seštevek najvišje frekvence in frekvence desno
vrednost blaga do 10 EUR	207	65	6	2	0	0	280
vrednost blaga do 50 EUR	121	134	19	6	0	121	159
vrednost blaga do 200 EUR	84	79	98	17	2	163	117
vrednost blaga nad 200 EUR	75	59	87	45	14	134	146

Vir: Grden (2015)

ničesar, za dostavo blaga vrednosti do 50 EUR pa največ 5 EUR. Na prvi pogled se zdi, da so kupci za blago vrednosti do 200 EUR pripravljeni plačati za dostavo do 10 EUR, a to ne drži. Sicer je res največ anketirancev odgovorilo, da so pripravljeni plačati do 10 EUR, a je skupni delež tistih, ki ne bi plačali ničesar ali pa le 5 EUR, višji od skupnega deleža tistih, ki bi plačali 10 EUR ali več. Šele pri vrednosti blaga nad 200 EUR bi bila večina kupcev pripravljena za dostavo plačati do 10 EUR.

Večina kupcev, ki bi blago kupila v EU, pričakuje dostavo blaga v treh dneh (slika 4). Glede na to, koliko so za dostavo kupljenega blaga pripravljeni plačati, je zahtevana kakovost storitve zelo visoka.

V primeru, da naslovnika ob dostavi naročenega blaga ni doma, je večina (70 odstotkov) anketirancev odgovorila, da so pripravljeni še isti dan sami prevzeti pošiljko le v primeru, če mesto izročitve od njihovega doma ni oddaljeno več kot 2 km. Če ta podatek primerjamo s prebivališčem anketirancev, nam analiza pokaže razlike med prebivalci urbanih naselij in predmestij, saj je na podežlju kar polovica prebivalcev pripravljena sama prevzeti blago tudi v

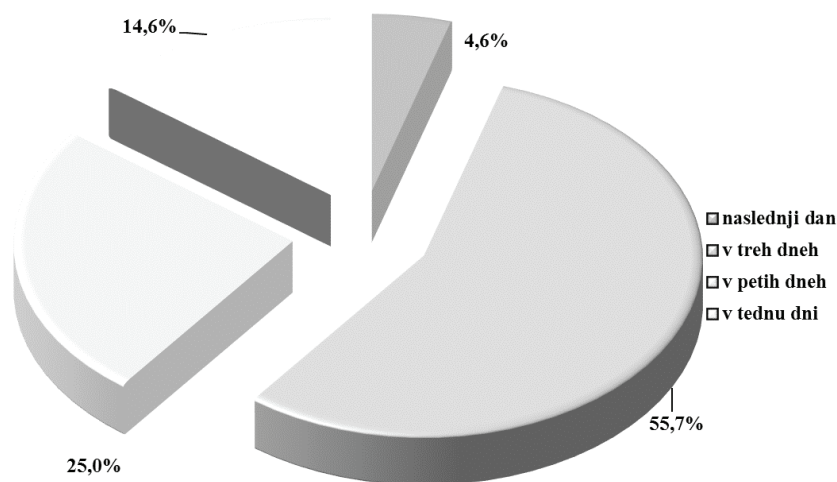
primeru, če je od njihovega doma oddaljeno precej dlje (preglednica 2).

ZAUPANJE

Glede na to, da anketiranci vsem poštnim in logističnim operaterjem ne zaupajo enako, je zanimivo tudi, komu zaupajo najbolj. Na vprašanje so odgovarjali le tisti anketiranci, ki so na predhodno vprašanje odgovorili, da vsem poštnim ali logističnim operaterjem ne zaupajo enako. Takšnih anketirancev je bilo 153 (slika 5).

Hkrati je analiza primerjave zaupanja posameznim operaterjem in demografskih podatkov pokazala, da prebivalci podeželja nacionalnemu poštnemu operaterju zaupajo še nekoliko bolj (takšnih je bilo 80 odstotkov) kot prebivalci urbanih naselij in predmestij. Menimo, da nekateri zasebni operaterji na podežlju niso tako zelo znani oziroma njihova dostavna mreža še ni tako razvejena.

Slika 4: Pričakovan rok dostave pri naročanju v EU



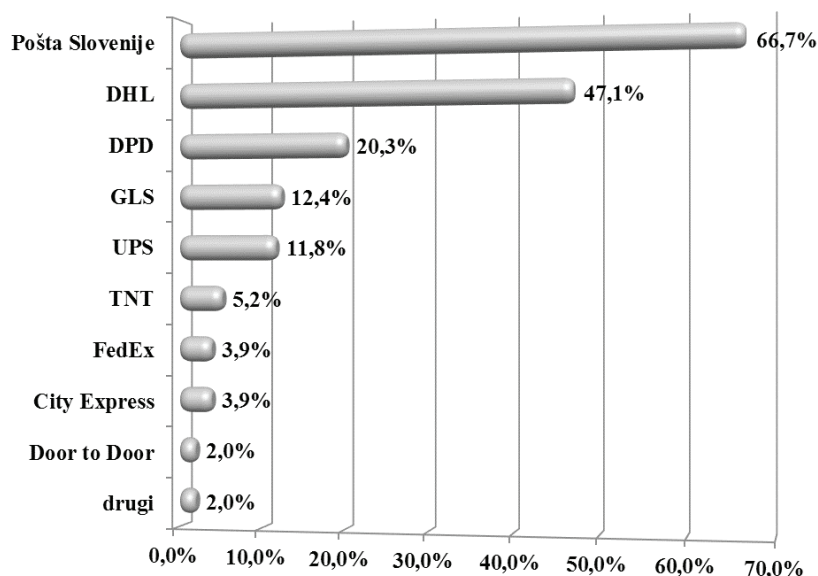
Vir: Grden (2015)

Preglednica 2: Kraj bivanja : Kako daleč po nevročeno pošiljko

Kraj bivanja	Ob poskusu vročitve vas ni na naslovu, na katerega je naslovljena pošiljka. Kako daleč od mesta poskusa vročitve bi bili pripravljeni še isti dan sami prevzeti pošiljko? (vpr. 17)			Skupaj
	do 2 kilometra	do 10 kilometrov	do 30 kilometrov	
urbano naselje	131	40	3	174
predmestje	40	15	1	56
podeželje	25	22	3	50
Skupaj	196	77	7	280

Vir: Grden (2015)

Slika 5: Kateremu poštnemu ali logističnemu operaterju najbolj zaupate



Vir: Grden (2015)

Preverjanje hipoteze 1

V hipotezi 1 smo predpostavili: *Kupec se lažje odloči za spletni nakup, če zaupa poštnemu operaterju, ki bo kupljeno blago dostavil.*

Hipotezo 1 smo preizkusili s serijo vprašanj o zaupanju do poštnega operaterja in povezavo med spletnimi trgovci in poštними operaterji. Prvo je bilo vprašanje:

- Ali je pri odločanju o spletnem nakupu pomembno, kateri poštni ali logistični operater vam bo prinesel kupljeno blago?

Večina anketirancev (67,1 odstotka) je na to vprašanje sicer odgovorila negativno. Na teh osnovah bi sicer lahko napačno sklepali, da hipoteza 1 ne drži. Vendar so naslednja vprašanja, ki so anketirancem natančneje predstavila vlogo poštnega oziroma logističnega operaterja, rezultate precej spremenila.

Na vprašanje:

- Ali pričakujete, da bo na straneh spletnega trgovca jasno napisano, kateri poštni ali logistični operater vam bo prinesel kupljeno blago?

je večina (kar 65,7 odstotka) anketirancev odgovorila, da ta podatek pričakujejo.

Prav tako je na vprašanje:

- Ali vsem poštnim in logističnim operaterjem zaupate enako?

je večina (54,6 odstotka) anketirancev odgovorila negativno, torej vsem poštnim in logističnim operaterjem ne zaupajo enako. Na podlagi teh odgovorov sklepamo, da obstaja povezava med odločanjem o nakupu in poštными oziroma logističnimi storitvami.

Če medsebojno primerjamo odgovore je ta povezava še bolj očitna, kar je razvidno tudi iz preglednice 3.

Preglednica 3: Zaupanje operaterjem : Podatki spletnega trgovca

Ali vsem poštnim in logističnim operaterjem zaupate enako? (vpr. 7)	Ali pričakujete, da bo na straneh spletnega trgovca jasno napisano, kateri poštni ali logistični operater vam bo prinesel kupljeno blago? (vpr. 6)		Skupaj
	DA	NE	
DA	68	59	127
NE	116	37	153
Skupaj	184	96	280

Vir: Grden (2015)

Frekvenca 116 nam pove, da večina anketirancev, ki ne zaupa vsem poštnim in logističnim operaterjem enako, pričakuje, da bo spletni trgovec jasno zapisal, s katerim poštnim oziroma logističnim operaterjem sodeluje. Takšni anketiranci so bili v večini. Celo tisti, ki vsem operaterjem zaupajo enako, pričakujejo, da bo spletni trgovec ta podatek zapisal.

Končno potrditev hipoteze 1 so dali rezultati na vprašanje:

- Boste spletnemu trgovcu, pri katerem še niste kupovali, zaupali bolj, če sodeluje s poštnim ali logističnim operaterjem, ki mu zaupate tudi sami?

Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da večina (64,3 odstotka) anketirancev, ki pri spletnem trgovcu še ni kupovala, temu trgovcu lažje zaupa, če sodeluje s poštnim ali logističnim operaterjem, ki mu anketiranec zaupa. Hipotezo 1 torej lahko potrdimo, saj je vpliv zaupanja poštnim ali logističnim operaterjem predvsem ob nakupovanju pri neznanem trgovcu zelo opazen. Poleg tega kupci pričakujejo, da bo spletni trgovec objavil podatke o tem, s katerim poštnim ali logističnim operaterjem

sodeluje, prav tako pa kupci vsem operaterjem ne zaupajo enako.

Preverjanje hipoteze 2

V hipotezi 2 smo predpostavili: *Kupec se lažje odloči za spletni nakup, če ima na voljo več možnosti izbire, kdaj in kje lahko prevzame kupljeno blago.*

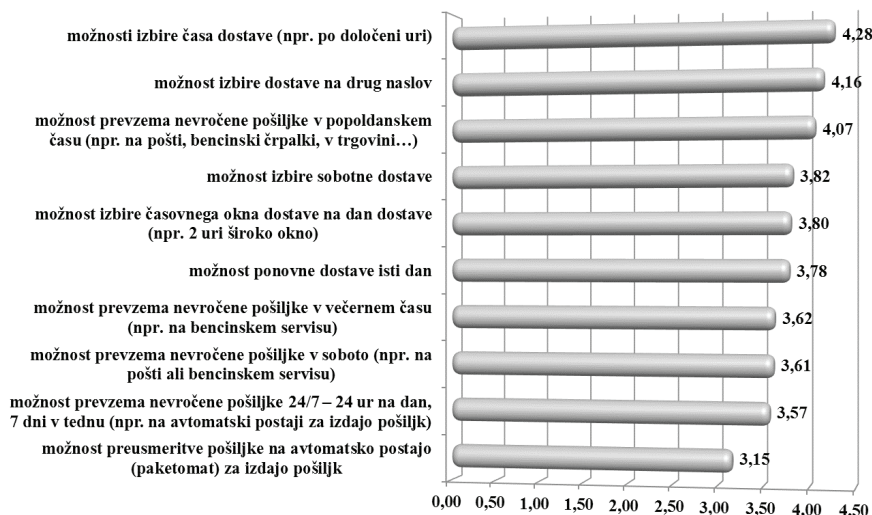
Hipotezo 2 smo preizkusili z vprašanjem:

- Ali je pri odločanju o spletnem nakupu pomemben način (različne možnosti) dostave kupljenega blaga?

Analiza je pokazala, da večina (64,6 odstotka) anketirancev meni, da so različni načini možnosti dostave pomembni, ko se kupec odloča o spletnem nakupu.

V raziskavi smo preverjali tudi, kako pomembne so kupcem različne možnosti dostave blaga, pri čemer smo jih prosili, da vsako izmed možnosti ocenijo z oceno od 1 (manj pomembno) do 5 (zelo pomembno). Analiza rezultatov je pokazala, da so kupcem vse možnosti zelo pomembne, saj se rezultati vseh

Slika 6: Vpliv načina dostave na spletni nakup



Vir: Grden (2015)

Preglednica 4: Možnosti dostave : Predstavitev informacij spletnega trgovca

Ali je pri odločanju o spletnem nakupu pomemben način (različne možnosti) dostave kupljenega blaga? (vpr. 12)	Ali je za vas pomembno, da spletni trgovec na svoji spletni strani ustrezno predstavi vse možnosti, ki jih ponuja poštni ali logistični operater, s katerim sodeluje? (vpr. 19)		Skupaj
	DA	NE	
DA	170	11	181
NE	76	23	99
Skupaj	246	34	280

Vir: Grden (2015)

možnosti gibljejo nad aritmetično sredino lestvice (3) in oceno »zelo je pomembno« (5) (slika 6).

Kupci menijo, da je pri odločanju o nakupu način dostave pomemben, in pričakujejo, da spletni trgovec možnosti dostave blaga na svoji spletni strani ustrezno predstavi (frekvenca 170) (preglednica 4).

Tudi hipotezo 2 lahko potrdimo, saj je vpliv načina dostave in predvsem različnih možnosti dostave, ki jih lahko spletni trgovec ponudi kupcu v sodelovanju s poštnim ali logističnim operaterjem, za kupca zelo pomemben.

Preverjanje hipoteze 3

V hipotezi 3 smo predpostavili: *Kupec se lažje odloči za spletni nakup, če ve, da lahko neustrezno blago brez težav in dodatnih stroškov vrne.*

Hipotezo 3 smo preizkusili z vprašanjem:

- Ali je pri odločanju o spletnem nakupu pomemben način (različne možnosti) vračila neustreznega blaga?

Analiza rezultatov je pokazala, da je način vračila blaga celo pomembnejši od načina dostave blaga. Da ima način vračila blaga vpliv na spletni nakup, je namreč potrdilo kar 78,9 odstotka anketirancev.

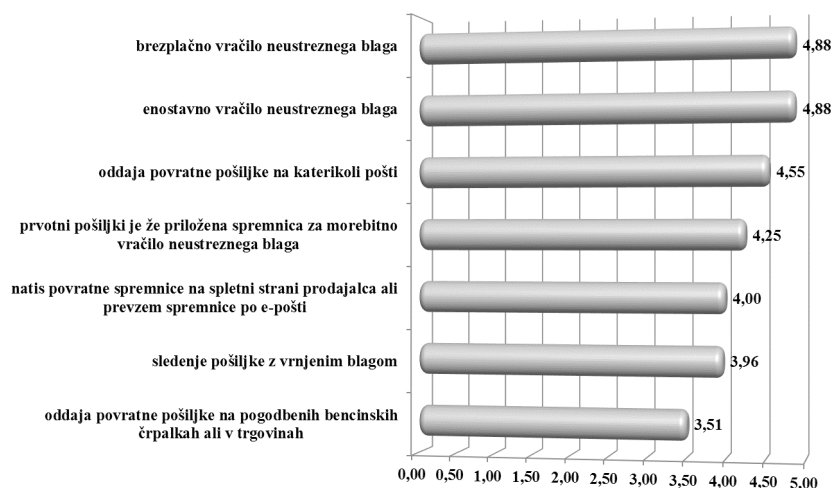
V raziskavi smo preverjali, kako pomembne so za kupce različne možnosti vračila blaga, pri čemer smo jih prosili, da vsako izmed možnosti ocenijo z oceno od 1 (manj pomembno) do 5 (zelo pomembno). Analiza rezultatov je pokazala, da so kupcem vse možnosti zelo pomembne, saj so vsi rezultati visoko nad povprečjem (slika 7).

Analiza rezultatov kaže, da je za kupce zelo pomembno, da že pred nakupom vedo, kako lahko blago spletnemu trgovcu vrnejo (preglednica 5).

Analiza kaže močno soodvisnost storitev vračila neustreznega blaga in odločanja kupca za nakup blaga. Iz tega sledi, da tudi hipotezo 3 potrdimo.

Raziskava je pokazala relativno močno povezanost med poštnimi storitvami in e-trgovanjem. Glavne točke, ki zanimajo anketirance, torej kupce, so tiste, zaradi katerih tudi Evropska komisija čedalje bolj zavzeto spremlja trg dostave paketov. Gre za ovire na eni strani in priložnosti za izboljšave

Slika 7: Vpliv načina vračila na spletni nakup



Vir: Grden (2015)

Preglednica 5: Možnosti vračila : Predstavitev informacij spletnega trgovca

Ali je pri odločanju o spletnem nakupu pomemben način (različne možnosti) vračila neustreznega blaga? (vpr. 14)	Ali je za vas pomembno, da spletni trgovec na svoji spletni strani ustrezno predstavi vse možnosti, ki jih ponuja poštni ali logistični operater, s katerim sodeluje? (vpr. 19)		Skupaj
	DA	NE	
DA	201	20	221
NE	45	14	59
Skupaj	246	34	280

Vir: Grden (2015)

na drugi strani. Želje kupcev seveda niso vedno v sozvočju z željami poštnih in logističnih operaterjev. Glede na to, da si kupci želijo brezplačne dostave in brezplačnega vračila, bodo poštni operaterji in trgovci morali skleniti za obe strani sprejemljiv kompromis. To pomeni, da bodo spletni trgovci morali nekaj stroškov za pošiljanje in dostavo blaga prevzeti nase in nekoliko zmanjšati marže za izdelke, poštni in logistični operaterji pa posodobiti svoje poslovanje na tak način, da bo stroškovno učinkovitejši in bodo lahko spletnim trgovcem ob medsebojni izmenjavi elektronskih podatkov ponudili bolj ugodne cene storitev.

3.2 Primerjava raziskave s predhodnimi raziskavami

Najbolj zanimiva bo primerjava raziskave z rezultati raziskave Evropske komisije, ki je potekala od 6. maja do 29. julija 2015, saj je najbolj podobna naši raziskavi. Ker pa podatki še niso obdelani, poleg tega pa jih Komisija morda ne bo v celoti objavila, lahko raziskavo le delno primerjamo z raziskavami, omenjenimi na začetku članka. V primerjavi z raziskavo Delivery Matters sta stičišči raziskav dve. Anketiranci so pri obeh raziskavah izpostavili, da pričakujejo:

- brezplačno dostavo blaga,
- brezplačno vračilo blaga.

Poleg tega moramo omeniti tudi zaupanje poštnemu ali logističnemu operaterju, saj so pri obeh raziskavah anketiranci zaupanje poštnemu operaterju ocenili kot pomemben faktor vpliva na spletno trgovanje. Tako po angleški raziskavi 69 odstotkov kupcev bolj zaupa spletnemu trgovcu, če ta sodeluje z angleško pošto, iz naše raziskave pa sledi precej podobno, da 64 odstotkov kupcev bolj zaupa spletnemu trgovcu, če ta sodeluje s poštnim operaterjem, ki mu kupec zaupa.

Dostavni čas je tisti element, ki ga lahko primerjamo s skandinavsko raziskavo. Tam večina (60 do 68 odstotkov) kupcev pričakuje, da bo kupljeno blago prejela v treh do petih delovnih dneh. Iz naše raziskave sledi, da večina (55,7 odstotka) pričakuje dostavo v treh delovnih dneh. Če bi prišli tudi tiste, ki so zadovoljni z dostavo v petih dneh, bi bil rezultat 80 odstotkov.

Zanimivo je, da obe raziskavi, vključno z našo, ne kažeta velikega navdušenja anketirancev nad uporabo paketomatov za izdajo pošilk, pa čeprav so ti v večini primerov dostopni 24 ur na dan in sedem dni v tednu. Iz vseh treh raziskav je razvidno, da anketiranci v primeru nevročitve pošiljke ob prvi

dostavi še vedno želijo pošiljko prevzeti na pošti, bencinski črpalki ali v trgovini, kar kaže, da dajejo prednost osebnemu stiku ob prevzemu pošiljke.

V primerjavi z raziskavo o željah gospodinjstev glede dostave živil na dom smo ugotovili podobnost in razliko. Pri tej raziskavi si namreč kupci želijo dostave v popoldanskem ali celo večernem času, ne želijo pa dostave v soboto. Iz naše raziskave sledi, da je kot dodatna storitev v primeru nevročitve pošiljke najbolj zaželena storitev dostave po določeni uri, kar se s prvo raziskavo ujema. Ne ujemata pa se raziskavi glede sobotne dostave, saj je naša raziskava možnost sobotne dostave postavila na visoko tretje mesto med pričakovanimi storitvami v primeru nevročitve.

3.3 Predlogi prilagajanja poštnih storitev e-trgovini

Pri oblikovanju predlogov smo izhajali predvsem iz izsledkov rezultatov raziskave, teoretičnih izhodišč in idej, ki so se porodile ob poglobljenem spremljanju razvoja spletne trgovine predvsem v zadnjih letih. Predloge lahko opredelimo kot tiste, ki neposredno vplivajo na povezavo med poštnimi in logističnimi storitvami in odločanje za spletni nakup, ter tiste, ki na povezavo vplivajo posredno, bodisi kratkoročno bodisi dolgoročno.

Predloge smo razdelili v štiri sklope, ki jih bomo v nadaljevanju tudi natančneje predstavili:

1. prilagojene storitve dostave pošilk,
2. platforma za spletne trgovce,
3. kapitalska vlaganja poštnih in logističnih operaterjev,
4. zaupanja vredna blagovna znamka.

3.3.1 Prilagojene storitve dostave pošilk

Izsledki raziskave potrjujejo močno povezanost med storitvami dostave pošilk in odločanjem za spletni nakup. Čeprav se druge raziskave niso neposredno ukvarjale z vplivom poštnih in logističnih storitev na nakupovanje, so identificirale težave, s katerimi se soočajo spletni kupci v segmentu dostave pošilk z naročenim blagom. Glede na to predlagamo, da se storitve dostave ustrezno prilagodijo zahtevam oziroma pričakovanjem kupcev in s tem tudi spletnih prodajalcev. Vse spremembe, ki jih na podlagi pričakovanj uvede poštni ali logistični operater, morajo biti v prvi fazi razvite v poštnem ali logističnem sistemu in tem spremembam morajo biti prilagojeni tudi tehnologija dela in tehnološki postopki. V drugi fazi uvedbe prilagojenih storitev pa mora poštni oziroma logistični operater ustrezno

sodelovati z e-trgovci, da ti tovrstne prilagoditve na ustrezen način vključijo v svoje sisteme in opravijo prilagoditve, kadar so te potrebne. Šele v tretji fazi nastopi stik s kupcem in uvedba novosti.

Predlagane spremembe, ki naj bi jih uvedel poštni oziroma logistični operater ob sodelovanju s spletnimi trgovci, so vezane na:

1. proces dostave, in sicer:

- **kraj** – izsledki raziskave kažejo, da si kupci želijo več možnosti za prevzem svojih pošilk:
 - **alternativne točke dostave** – pri sosedu, posebna lokacija na domu,
 - **alternativne točke vročanja** – na pošti, bencinskih servisih, paketomatih, trafikah, trgovinah,
- **čas** – izsledki raziskave kažejo, da dopoldanska dostava ne zadošča: potrebi so alternativni časi dostave – popoldan, zvečer, v predvidenem ali dogovorjenem časovnem okvirju;
- 2. **cenovno politiko**: cenovna politika storitev dostave, postavljena v sozvočju s spletnim trgovcem (podatki, skriti stroški ...);
- 3. **večji nabor storitev pošiljanja**: pričakovani roki prenosa, več nivojev hitrosti, zavarovanje;
- 4. **dodatne storitve**: SMS in e-poštno obveščanje (v povezavi s kupcem); možnost spremembe kraja dostave, ko je pošiljka že v procesu dostave;
- 5. **storitve vračanja**: enostavno vračilo blaga je pomemben faktor odločitve za spletni nakup;
- 6. **boljši tok informacij**:
 - enostavni in hitri reklamacijski postopki za storitve dostave,
 - sledenje.

3.3.2 Platforma za spletne trgovce

Osnovni namen platforme je ponuditi rešitev za mala in srednja podjetja, da bodo v najkrajšem času in z najmanj težavami lahko zagnala svojo spletno trgovino. Torej ne gre le za trgovce, ki bi radi prodajali tudi prek spleta, pač za katerokoli podjetje, ki bi želelo prodajati prek spleta. Platforma ima modularno zasnovo. Kot takšna je po eni strani kompleksna, saj je modulov več. Na drugi strani pa je enostavna, saj se podjetju, ki svoje rešitve nima, ni treba ukvarjati z ničemer, celotno rešitev dobi na enem mestu. Če posameznih delov ne potrebuje, vzame le tiste, ki manjkajo v njegovi lastni sestavljaniki spletnega trgovca.

Platformo sestavljajo naslednji moduli:

- registracija domene;
- postavitve in navezava e-pošte na domeno;

- postavitve spletnih strani in spletne trgovine, vključno z integracijo kartičnih in spletnih plačilnih sistemov;
- spletno gostovanje v oblaku;
- postavitve lastnega strežnika, sistemska administracija in vzdrževanje omrežja, če trgovec ne želi gostovati v oblaku;
- e-arhiv, možnost brezpapirnatega poslovanja;
- dogovor z bankami;
- zavarovanje blaga in pošilk;
- strojna in programska oprema za opremljanje pošilk z naročenim blagom;
- povezava spletne trgovine, programske opreme za opremljanje pošilk in obstoječih računovodskih sistemov podjetja;
- sprejem blaga v skladiščenje, vodenje zaloga;
- komisioniranje blaga;
- odpremljanje blaga B2B in B2C;
- vodenje povratne logistike;
- prevzem reklamacij in klicni center;
- digitalni marketing;
- pravno svetovanje – predvsem s področja varovanja osebnih podatkov, pogojev poslovanja trgovine in reklamacij.

3.3.3 Kapitalska vlaganja poštne in logistične operaterje

Pod kapitalskimi vlaganji mislimo predvsem na kapitalski vložek poštne operaterje v več različnih e-trgovcev. Takšna vlaganja sama po sebi nimajo veliko skupnega z vplivom poštne storitve na spletno trgovino. Sicer je res, da poštni operater določenega e-trgovca na ta način lažje priveže nase oziroma ga lahko prisili, da bo uporabljal zgolj njegove storitve dostave naročenega blaga. Vendar smo v tem primeru kapitalska vlaganja predlagali z vidika vpliva na poštne oziroma logistične storitve. Poštni operater, ki je tesneje povezan z več spletnimi trgovci, bo lažje bolj natančno sledil njihovim zahtevam po prilagajanju, ki so posledica zahtev kupcev. Postal bo tretji krak trikotnika in se kot tak hitreje odzival na zahteve in pričakovanja trga.

3.3.4 Zaupanja vredna blagovna znamka

Predlagamo tudi uvajanje zaupanja vrednih blagovnih znamk za poštne in logistične operaterje. Iz rezultatov raziskave sledi, da kupci vsem operaterjem ne verjamejo enako – nekaterim bolj, drugim manj. Zaupanja vredna blagovna znamka lahko deluje dvosmerno. Na eni strani bi na podlagi zaupanja vredne blagovne znamke prodajalec

lahko povečal zaupanje v svojo spletno trgovino, saj sodeluje z zaupanja vrednim poštnim ali logističnim operaterjem. Na drugi strani bi se lastnik zaupanja vredne blagovne znamke, torej poštni ali logistični operater, sam odločal, komu bi podelil pravico uporabe svoje zaupanja vredne blagovne znamke v spletni trgovini. Če poštni oziroma logistični operater spletnemu trgovcu zaupa, mu dovoli uporabo svoje blagovne znamke in s tem poveča prepoznavnost in zaupanje v spletno trgovino trgovca, ki je morda slabše prepoznaven. Smiselno bi bilo, da poštni oziroma logistični operater na svojih spletnih straneh objavi zaupanja vredne trgovce (z njihovimi logotipi in povezavami), ki jim je omogočil uporabo svoje blagovne znamke. Na ta način spletni trgovci in poštni oziroma logistični operaterji delujejo kot enoten sistem. Dodatna možnost tega sodelovanja je tudi vzpostavitev trgovine vseh trgovin (npr. po vzoru eBay ali Alibaba), ki kot portal deluje pod okriljem poštnega oziroma logističnega operaterja in vključuje vse spletne trgovce, vključene v sistem zaupanja vredne blagovne znamke.

4 Sklep

Rezultati raziskave so pokazali, da so poštne storitve eden pomembnejših dejavnikov pri odločanju kupca za spletni nakup in da imajo poštni in logistični operaterji še veliko prostora za izboljšave svojih storitev in predvsem za prilagoditev kupcem, ki kupujejo preko spleta, torej v segmentu pošiljk B2C, ki je v zadnjih letih v največjem porastu in tudi gibalo razvoja v pošto-kurirsko-logističnem sektorju. Klasične poštne storitve, pa tudi klasične kurirske storitve niso prilagojene spletnemu trgovanju in še ne omogočajo tiste lahkotnosti in neobremenjenosti pri nakupovanju, da bi se kupec osredotočal le še na kupljeno blago, medtem ko bi bila način dostave in morebitnega vračila blaga lahko razumljiva, prilagojena kupcu in samoumevna, ne glede na to, pri katerem spletnem trgovcu bi se kupec odločil za nakup. Menimo, da je sicer spletna trgovina lahko gibalo razvoja v Evropski uniji, nismo pa prepričani, da lahko prinese tako visoko rast, kot jo vidi oziroma pričakuje Evropska komisija. Predvsem se njena rast nekoliko umirja in ni več tako zelo skokovita, kot je bila še nekaj let nazaj, ne le v Evropi, pač pa tudi drugje po svetu.

Menimo, da bi morala predvsem poštna in logistična podjetja v prihodnje opravljati raziskave o vplivu poštne in logistične storitve na e-trgovino. Ključno je, da se takšne raziskave izvajajo redno, saj se le

na ta način lahko spremljajo premiki v mišljenju in ravnanju kupcev, njihova pričakovanja in zahteve, ki se lahko hitro spreminjajo. Na podlagi teh raziskav lahko poštne in logistična podjetja pravočasno zaznajo nove potrebe in jim prilagodijo svoje storitve.

Viri in literatura

- Evropska Komisija (EK) (2010). *Evropska digitalna agenda*. Pridobljeno 14.12.2013, s: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:SL:PDF>
- Evropska Komisija (EK) (2012). *Akt za enotni trg II – Skupaj za novo rast*. Pridobljeno 22.12.2014, s: http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_sl.pdf
- Evropska Komisija (EK) (2012). *Skladen okvir za okrepitev zaupanja v enotni digitalni trg elektronskega poslovanja in spletnih storitev*. Pridobljeno 15.12.2014, s: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/SL/1-2011-942-SL-F1-1.Pdf>
- Evropska Komisija (EK) (2013). *Načrt za izpopolnitev enotnega trga za dostavo paketnih pošiljk*. Pridobljeno 15.12.2014, s: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0886&from=EN>
- Grden, M. (2015). *Vpliv poštne storitve na e-trgovino*. Magistrska naloga. Maribor: Doba Fakulteta.
- Kornum, N. in Bjerre, M (2005). *Grocery E-Commerce*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Postnord (2015). *E-commerce in the Nordics 2015'* Pridobljeno 10.7.2015, s: <http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/150424-e-handeln-i-norden-uk-2015-web.pdf>
- Royal Mail (2015). *Delivery Matters 2015'* Pridobljeno 10.7.2015, s: <http://www.royalmail.com/sites/default/files/Delivery-Matters-2015-report.pdf>
- UPS (2015). *UPS Pulse of The Online ShopperTM, A customer experience study, A UPS Consultation Paper, March 2015, Europe Study*. Pridobljeno 14.4.2015, s: http://www.ups.com/media/en/gb/OnlineComScoreWhitepaper.pdf?wt.mc_id=SOLVERS_UK_20150308
- WIK Consult (2014). *Design and development of initiatives to support the growth of e-commerce via better functioning parcel delivery systems in Europe*. Pridobljeno 14.3.2015, s: http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/20140828-wik-market-support-e-commerce_final-report_en.pdf

Izr. prof. dr. Tina Vukasović je doktorirala na Fakulteti za management Koper Univerze na Primorskem. V svoji delovni karieri je bila več kot 12 let zaposlena v gospodarstvu, v strateškem marketingu Perutnine Ptuj, d.d. Od leta 2012 je zaposlena na Mednarodni fakulteti za družbene in poslovne študije v Celju, na Doba fakulteti v Mariboru ter na Fakulteti za matematiko, naravoslovje in informacijsko tehnologijo Univerze na Primorskem. Pedagoško in raziskovalno sodeluje z različnimi univerzitetnimi in drugimi visokošolskimi zavodi. Svoja raziskovalna dela predstavlja v uglednih domačih in tujih znanstvenih revijah ter na mednarodno priznanih konferencah. Znanstveno-raziskovalna področja, s katerimi se ukvarja, so marketing, strateški marketing, mednarodni marketing, raziskave trga, management blagovnih znamk, vedenje in raziskovanje vedenja potrošnikov.

Marko Grden, mag. posl. ved, je na prvi stopnji diplomiral na Fakulteti za pomorstvo in promet v Portorožu, z izobraževanjem pa je nadaljeval na DOBA fakulteti v Mariboru, kjer je magistriral na področju mednarodnega poslovanja. V dosednji karieri je nabiral izkušnje na različnih področjih mednarodnega poštnega prometa. Zaposlen je v matični družbi Skupine Pošta Slovenije, kjer se vsakodnevno srečuje s problematiko čezmejnih poštnih storitev, prilagajanja spreminjajočemu se okolju v poštnem sektorju, poleg tega pa tudi s problematiko strateškega planiranja in izvajanja strategij. Je namestnik vodje delovne skupine za kakovost storitev pri evropskem združenju poštnih operaterjev PostEurop.

Pisanje strokovnih in znanstvenih prispevkov

Rudi Rozman

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Ugotovitve strokovnega in raziskovalnega dela njihovi avtorji pogosto objavijo v ustreznih prispevkih kot so poročila o izvedenem delu, članki v revijah, prispevki na posvetovanjih, monografije; najdemo jih v obliki magistrskih in doktorskih del. Vsako analiziranje in raziskovanje teče po vsaj okvirno določenih procesih, ki omogočajo in zagotavljajo njihovo kakovost. Prav zato avtorji pripravijo ustrezen načrt ali dispozicijo dela in si prizadevajo za njeno uresničitev. Pričakujemo, da bodo v svojih prispevkih že v uvodnem delu prikazali problematiko, ki jo obravnavajo, namen dela, metodo in cilje dela ter utemeljili strukturo prispevka. Čeprav je o tem veliko napisanega, prihaja zlasti v praksi do pomanjkljivosti, ki opozarjajo na možnost, da analiziranje in raziskovanje, posledično pa tudi prispevki ne bodo ustrezni in kakovostni. Z namenom prispevati k izboljšanju njihove kakovosti avtor prikaže najbolj pogoste pomanjkljivosti v prispevkih in razmišlja o njihovih vzrokih in posledicah.

Ključne besede: analiziranje, raziskovanje, strokovni in raziskovalni prispevki, problematika, namen, metoda, cilji

1 Uvod

Na vsakem strokovnem in znanstvenem področju obstaja vrsta revij, zbornikov posvetovanj, monografij, doktorskih disertacij, magistrskih in podobnih del. V njih najdemo prispevke, v katerih avtorji obravnavajo določene probleme, razpravljajo o njih, jih spoznavajo in iščejo ter predlagajo rešitve. Vsi navedeni in podobni prispevki so plod predhodnega poglobljenega in pogosto obsežnega strokovnega in znanstvenega analiziranja in raziskovanja. Tako kot procesa analiziranja in raziskovanja potekata po določenem logičnem redu, tudi pisanje prispevkov o ugotovitvah obeh preučevanj upošteva določen, urejen način.

Tako kot vsako smotrno človekovo dejavnost si tudi proces analiziranja in raziskovanja zamislimo vnaprej in si prizadevamo, da bi zamišljeno izvedli. Ti dve dejavnosti, planiranje in kontrola, zagotavljata, da bosta vsebinska izvedba analize ali raziskave ustrezna, izid pa kakovosten. **Načrt raziskovanja ali analiziranja pogosto imenujemo dispozicija dela.** V samem poročilu ali prispevkih o delu in njegovih dosežkih se dejanska izvedba načrta ali upoštevanje

dispozicije prikaže v uvodu. Ta se lahko razlikuje od zamišljene dispozicije, kar kaže utemeljiti. Uvod v prispevek pokaže, ali bo njegova vsebina kakovostna in ali se ga sploh splača prebrati. Zato velja, da je uvod v analizo ali raziskavo najpomembnejši del prispevka (v skladu z reko »po jutru se dan pozna«), načrt ali dispozicija dela pa ključna za kakovostno analiziranje in raziskovanje.

Kljub pomenu ustreznega načina strokovnega ali znanstvenega dela pa iz dispozicij in kasneje uvodov ter posledično vsebine prispevkov pogosto opazimo, da avtorji ne pristopajo k svojemu delu na ustrezen način. Posledično so **analize in raziskave premalo kakovostne, prispevki pa bolj ali manj (ne)ustrezni.** Seveda obstaja določena verjetnost, da avtor napiše dober prispevek kljub temu, da sta dispozicija in uvod v prispevek neustrezna; je pa ta verjetnost majhna, približno enaka verjetnosti, da slepa kura najde zrno na prostranem dvorišču. Bralec, ki ga pritegne naslov prispevka, bo tako že iz uvoda ugotovil, ali delo zasluži njegovo pozornost in čas.

Sam sem imel možnost, da mi je ob začetku pisanja prispevkov pomembnost le-tega predstavil

mentor prof. dr. Filip Lipovec; analiza kot metoda spoznavanja, pa tudi poročila o njej, je temeljito prikazana v njegovem delu *Analiza in planiranje poslovanja* (1983). Čeprav se je na področju strokovnega in znanstvenega preučevanja in pisanja znanstvenih prispevkov v podrobnostih medtem veliko spremenilo ter se sam način zlasti raziskovalnega preučevanja pogosto in temeljito obravnava, ostaja tako v samem raziskovanju kot analiziranju veliko neustreznega upoštevanja smisla in pravil preučevanja ter pisanja dispozicij in prispevkov. Tako je vse preveč znanstvenih in strokovnih del, ki pristopajo k obravnavi slabo opredeljenih problemov, pogosto nepomembnih, na neustrezen način, ne utemeljujejo in dokazujejo, marveč le nekritično opisujejo, nimajo znanega ustreznega namena ipd. ter kot taki lahko več škodijo kot koristijo.

Namen teh razmišljanj je prispevati k izboljšanju kakovosti dispozicij ter pisanja prispevkov, zlasti njihovih uvodov, s tem pa tudi k njihovi večji ustreznosti in koristnosti, posredno tudi večji kakovosti in koristnosti analiziranja in raziskovanja. Posebej so razmišljanja namenjena piscem prispevkov v obeh revijah slovenske akademije za management, tako domače revije »Izzivi managementu« kot mednarodne revije »Dynamic Relationships Management Journal«, v želji, da bi obe reviji še izboljšali. Prispevek je namenjen piscem različnih strokovnih in znanstvenih prispevkov s širših področij ravnanja, organizacije, upravljanja in poslovanja. Prispeval naj bi k njihovem ustreznemu razmišljanju in odločanju ob pripravi dispozicij in prispevkov, še preden se dejansko analiziranje, raziskovanje ali pisanje začne. Menim, da bi razmišljanja še posebej lahko koristila občasnim piscem, ki prihajajo izven akademskih krogov.

Cilj tega prispevka je predvsem opozoriti na glavne pomanjkljivosti v pisanju dispozicij in zlasti uvodov v prispevke, s tem pa posredno tudi v analitskem in raziskovalnem delu. Opozoriti želim na odstopanja od smiselnega procesa pisanja strokovnih in znanstvenih prispevkov. Pri tem ne vidim bistvenih razlik med pisanjem seminarskih nalog, diplomskih in magistrskih del ter doktorskih disertacij, monografij, člankov za revije in prispevkov za posvetovanja. Obravnavani pristop je navzoč v dispozicijah za vsa ta dela in v delih samih. Seveda pa so bistvene razlike v samem obsegu, podrobnostih in zahtevnosti, saj bo dispozicija bistveno bolj temeljita pri doktorskem ali kakšnem drugem raziskovanju kot pa pri pisanju magistrskega dela. Tako bodo

sami prispevki različni tudi glede na predvidene bralce, ki so predvsem strokovnjaki in znanstveniki z obravnavanih področij, ravnatelj in širša javnost (Raymond-Alain Thietart et al., 2001, 377-378).

Z vidika **metode tega prispevka** naj najprej omenim, da bom gradil predvsem na svojih izkušnjah, povezanih z logičnim razmišljanjem in mnenjih nekaj avtorjev, prav v navedenem vrstnem redu. V opisovanje bodo vključeni krajši primeri, ki bodo dodatno osvetlili probleme in opozorili na neustreznost pristopa v posameznih prispevkih. Med njimi bo tudi prikaz kakšnih napak, ki jih najdemo celo v navodilih in pravilnikih za pisanje obravnavanih prispevkov, konkretnije v primeru magistrskih del.

V prispevku bom prikazal najprej proces in logiko strokovnega in znanstvenega preučevanja in njegove sestavne dele, potem pa sestavne dele obravnaval. Pri tem bom prikazal dve osnovni področji: preučevanje z namenom spoznavanja pojava ali predmeta odločanja in preučevanja odločanja z namenom doseganja uspešnosti pojava ali predmeta. Začel bom s spoznavanjem s pomočjo analize, ker mi bo lažje potem prikazati še raziskovanje.

Struktura prispevka bo, kot je v prispevkih pogosto, sledila metodi. V prvem poglavju bo kratek prikaz procesa analiziranja in raziskovanja, iz česar bo izvedena vsebina dispozicij in uvodov v prispevke. Sledil bo prikaz njihovih sestavnih delov, predvsem pa pomanjkljivosti. Prikazano bo še razlikovanje med analiziranjem in raziskovanjem, v zaključku pa dane glavne ugotovitve in napotki za izboljšanje dispozicij in prispevkov. Poudarek v prispevku bo na uvodnem delu in ne na njihovi vsebini.

2 Proces spoznavanja s pomočjo analize in utemeljitev smiselnih delov strokovnih in znanstvenih prispevkov (dispozicij, uvodov)

Ljudje različne pojave ali predmete, v želji po ugodnem preživetju, poskušajo obrniti v svoj prid. S tem namenom jih spreminjajo, da bi bile koristi zanje čim večje. Na njihovo spreminjanje in uporabo vplivajo s svojimi odločitvami, ki jim v izvedbi sledijo. Da pa bodo odločitve smiselne in smotrne morajo pojav ali predmet (s)poznati, sicer bo tveganje, da bo odločitev neustrezna, veliko.

Pojave ali predmete, v našem prispevku mislimo zlasti na poslovanje in organizacijo podjetij in drugih združb, spoznavamo na različne načine:

instinktivno, intuitivno in logično, z razmišljanjem. V največji meri jih danes preučujemo z razmišljanjem; med temi načini spoznavanja ima najbolj pomembno vlogo analiza, ki se vedno nanaša na konkreten pojav ali predmet, ki ga preučuje z njegovim razčlenjevanjem na sicer povezane sestavne dele. **Analizo** po Lipovcu (1983) **opredelimo kot proces spoznavanja določenega predmeta (pojava) z določenim namenom**. Iz te opredelitve sledijo trije ključni elementi:

- predmet ali pojav, ki ga hočemo spoznati;
- namen, ki predstavlja razloge, zakaj ga hočemo spoznati;
- logični proces ali metodo, ki nas pripelje do cilja – spoznanja.

Začetno fazo predstavlja predstavitev predmeta, ki ga bomo preučevali. Podrobneje ga še ne poznamo, saj šele začnemo s preučevanjem, zato **govorimo o problemskem stanju ali problematiki**. Določimo torej, kaj bomo spoznavali, obenem pa tudi pokažemo, kaj vse o predmetu že vemo. Pri tem problem, problemsko stanje ali problematiko razumemo kot določeno področje, ki bo predmet preučevanja. Tako lahko problem izvira iz dejanskih problemov poslovanja in organizacije v podjetjih ali drugih združbah; lahko ga spodbudijo pomanjkljivosti v že obstoječih preučevanjih, dopolnitve v obravnavah z drugih vidikov ali metod, iz zanimanja raziskovalca ipd.

Namen spoznavanja predmeta ali pojava je v ustreznem odločanju o njem; poznanje predmeta ali pojava je namenjeno uporabniku – odločevalcu. Posredno pa je namen spoznavanja tudi v povečanju koristnosti ali uspešnosti preučevanega predmeta; vendar bomo uspešnost raje opredelili kot neposreden namen samega procesa odločanja.

Spoznanje pa je le redko rezultat slučajnosti. Od problematike do cilja (spoznanja) vodi **logična pot**, ki jo imenujemo **metoda**. **Njen izid je spoznanje** (o predmetu, npr. poslovanju, organizaciji, odločitvi ipd.). Cilj je tisto, kar bomo z analizo dosegli. Metoda sama je proces, sestavljen iz delnih korakov, ki se zaključijo v (delnih) ciljih. Lahko pa je cilj ali delni cilji izražen z domnevami ali **hipotezami** oziroma njihovim preverjanjem in dokazovanjem. V raziskovalnem delu pogosto za cilj postavimo prav dokazovanje hipotez. Npr. cilj dela je predlagati strategije, ki bodo vodile k uspešnosti; ali pa dokazati hipotezo, da navedene strategije vodijo v večjo uspešnost.

Z analizo torej spoznamo predmet na logičen način in z določenim namenom. Kot sem omenil,

je njen namen v odločanju o predmetu, saj bo odločanje tem boljše, bolj kot poznamo predmet z vidika odločanja. Za kakovostno odločanje je nujno poznavanje predmeta, ki se kaže v informacijah o njem, pridobljenih z analizo. Na osnovi teh informacij začnemo proces odločanja, v katerem na osnovi predhodnega znanja določimo možne rešitve (odločitve) ter na osnovi sodil (po navadi cilja preučevanega predmeta) izberemo odločitev, ki bo povečala njegovo uspešnost, učinkovitost, ali kaj drugega. **Proces odločanja je torej sestavljen iz pridobivanja informacij, ki prikazujejo predmet odločanja, procesa odločanja s ciljem: odločitvijo in namenom odločanja, ki je v večji uspešnosti predmeta**.

V bistvu gre v obeh procesih, spoznavanju in odločanju za podoben proces: ugotovitev problema spoznavanja ali odločanja, namen spoznavanja ali odločanja in proces iskanja ustrezne rešitve. V splošnem gre za poznavanje predmeta, proces (metodo) in namen. V analiziranju in raziskovanju moramo tako vnaprej, v dispoziciji ali v uvodu prispevkov, določiti pojav ali predmet preučevanja, namen spoznavanja predmeta ter način njegovega spoznavanja s ciljem. Te, med seboj sicer povezane sestavne dele bomo obravnavali

3 Predmet preučevanja ali spoznavanja

Skoraj vedno v zahtevanih sestavah dispozicij in uvodov v prispevke začnemo s prikazom predmeta, ki ga bomo obravnavali. Pri tem po navadi ne obravnavamo celotnega predmeta, ampak le kakšen sestavni del in še to le z vidika namena. Pomembno je, da **predmet preučevanja jasno opredelimo in očrtamo**. Na področju poslovanja in organizacije je to kar zahtevno, saj precej preučevalcev niti ne loči med poslovanjem in njegovo organizacijo, v organizaciji med upravljanjem, ravnanjem in vodenjem itd.. Celotno v mednarodni klasifikaciji znanstvenih področij »management« še vedno štejejo med poslovne vede in ne med družbene, kar je sicer ustrezalo Fayolovemu in Taylorjevemu tehničnemu razumevanju »managementa

Sam predmet se navzven kaže s podatki. Ti predstavljajo zabeležena dejstva o predmetu. Če so povezani z namenom spoznavanja, torej imajo nek pomen za odločanje, jim pravimo informacije. **Katera dejstva (podatke) o predmetu zbiramo in kako jih obravnavamo, je odvisno od namena preučevanja**.

Npr. če spoznavamo poslovanje podjetja za letno planiranje, pogosto primerjamo podatke s preteklim obdobjem; če zbiramo podatke za strateško planiranje, primerjamo podatke s podatki konkurentov (angl. benchmarking). Katere podatke potrebujemo, kako podrobni morajo biti ipd., je torej določeno z namenom analize ali raziskave. Naj navedem primer doktorske disertacije, v katerem je kandidatka preučevala vpliv ravnateljev na uspešnost strateških odločitev. Uspešnost je preverjala z dobičkovnostjo kapitala in dobičkovnostjo sredstev, ki prikazujeta predvsem kratkoročno uspešnost poslovanja. Na kazalnik donosnosti sredstev, ki prikazuje dolgoročno uspešnost, z mentorjem nista pomislila. Tako je bila, ob vsej statistični odličnosti disertacije, ugotovitev, da so strateške odločitve razmeroma neuspešne, neutemeljena in zavajujoča.

Neupoštevanje namena se pogosto kaže tudi v vprašanih študentov, ali naj zberejo še kakšne podatke. Pogosto zbirajo preveč podatkov, tiste, ki jih imajo urejene in na razpolago, ne pa tistih, ki jih zahteva namen. V mnogih diplomskih in magistrskih delih pogosto pretiravajo s kadrovskimi podatki, ki so urejeni in na razpolago, čeprav nič ne ugotavljajo, kako npr. struktura kadrov vpliva na uspešnost. Tistih podatkov, ki jih zahteva namen spoznavanja, pa nimajo dovolj.

Pogost problem je širok opis problemskega stanja, ki ga avtor namerava preučevati. Pove, da avtor problemskega stanja podrobneje ne pozna, nima dovolj predhodnega znanja ali pa hoče prikazati nameravano analizo ali raziskavo kot pomembno. Silverman (1993:3) pravi, da je treba veliko povedati o majhnem problemu. Po drugi strani pa je prav, da avtorji pokažejo povezanost obravnavanega problema s sorodnimi področji. Slaba umestitev predmeta v širšo celoto in prikaz razmerij do drugih pojavov je pogosta pomanjkljivost preučevanj.

Jasno opredeljen problem je vsaj pol poti do rešitve. Čeprav zgleda preprosto, pogosto problemi niso jasno določeni. Preučujemo stvari, ki niso problem in s tem povzročamo probleme. Pogosto pravih problemov ne ugotovimo ali celo ne smemo ugotoviti. Drucker (Rozman, Kovač, 2012: 35) pravi za bistvo managementa, da je **ugotavljanje pravih problemov**. Določanje problema je zahtevno, saj je glavna pot do njegove ugotovitve predvsem logično razmišljanje.

Poudarimo še, da je za določanje problemskega stanja **potrebno določeno predhodno znanje o predmetu**. Ne nazadnje moramo vedeti, ali je že kdo drug in kako preučeval predmet ali sorodna področja. Zato so zlasti v raziskovanju pogosti

deli, ki prikažejo dosedanja raziskovanja (pregled literature). Predvsem v doktorskih in drugih znanstvenih preučevanjih je pregled že znanega o področju raziskovanja oziroma pregled literature sestavni vsebinski del prispevka.

V mnogih dispozicijah in prispevkih je problematika slabo očrtana. Ni prikazano razmerje do sorodnih, mejnih problemskih stanj. Prav tako ni jasna pomembnost ali pa nujnost obravnavanja problema. Zato ni slučaj, da avtorji ponujajo rešitve za manj pomembne ali celo neobstoječe probleme in pravih problemov sploh ne rešujejo. Da bodo ustrezali rešitvi, si jih morajo izmisliti.

4 Namen preučevanja

Iz metode analize kot procesa izvirajo opredelitev problemskega stanja, logičnega procesa, ki poteka v korakih in cilj tega procesa. Vsi so vključeni v dispoziciji ali v uvodih v prispevke, čeprav se pogosto pozabi, zakaj prav ti deli in v takšnem zaporedju. Manjka pa v tem procesu del, ki smo ga sicer že omenili kot sestavni del analize, ne pa tudi metode: namen dela preučevanja. **Namen mora biti nujno izven navedenega procesa**, saj le tako daje procesu smisel in ga usmerja. Iz njega izvirajo ostali deli: namen določa cilje, metodo, podatke, ki jih potrebujemo, primerjalne osnove itd.. Če namen ni jasn in ločen od ciljev, potem postane analiziranje ali raziskovanje delo zaradi dela samega. Zbiranje podatkov zaradi podatkov (ne vemo, katere zbrati, koliko, kdaj jih je dovolj), analiziranje zaradi analize, raziskovanje zaradi raziskovanja, zbiranje informacij zaradi informacij je le nekaj primerov.

Prav namen preučevanja je tisti, ki ga avtorji po navadi ne vključujejo in ga ne ločijo od ciljev. Ta pomanjkljivost se kaže v tem, da ga včasih že v zahtevanih dispozicijah povežejo kar s problemom, včasih pa kar s cilji. Pred leti sem prodekanu žrtvoval uživanje ob kosilu, ko sem mu razlagal, odgovornemu za metodiko pisanja magistrskih, doktorskih in podobnih del, ločevanje namena od ciljev, da bi to ločitev ustrezno predlagali tudi študentom. Najbrž sem slabo razlagal, saj je bil njegov zaključek ... »zanimivo, ampak sam še vedno mislim, da ni razlike med namenom in cilji«. Posledica tega nerazumevanja je usmerjanje študija zaradi študija, pisanje magistrskih del zaradi del, pisanje člankov zaradi člankov (točk) itd«. Resnici na ljubo tudi v tujini ni veliko bolje. Pred kratkim je uveljavljen kolega iz tujine napisal v mednarodni reviji prispevek o ciljih, iz katerega je vidno, da

nikakor ne pozna in ne razlikuje med namenom in cilji.

Da je zadeva še slabša, včasih od študentov celo »zahtevajo« napačno razumevanje namena in njegovega razlikovanja od ciljev. Kaj so npr. napisali kot namen v vzorčnem primeru magistrskega dela, ki naj ga študentje prikažejo v magistrskih delih na eni od fakultet? ... *«s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature proučiti nov pristop k raziskovanju ... Raziskati želim, zakaj vedenje ... Predvsem pa želim ugotoviti»*. **Vse navedeno so cilji, ne namen.** Študent bo to poskušal narediti. Namen je odgovor na vprašanje: zakaj bom proučil nov pristop, zakaj želim raziskati, zakaj hočem ugotoviti, kakšne bodo koristi, komu je delo namenjeno? Navedek »s pomočjo domače in tuje literature« pa ni niti namen niti cilji, marveč je že metoda.

Prav namen in njegovo razlikovanje v primerjavi s cilji povzroča tako med učitelji – avtorji in mentorji kot študenti veliko težav. Sprva sem mislil, da so te težave povezane z lastnostmi posameznikov. Vedno bolj sem prepričan, da gre tudi za slovensko kulturno značilnost delovanja brez namena, ki namen in cilje enači (npr. delo zaradi dela, pravilniki zaradi pravilnikov, komisije zaradi komisij ipd). Dokaz za takšno trditev najdemo v množici prispevkov, ki pravega namena ne vključujejo, prav tako pa tudi v mnogih podobnih primerih, npr. poslanstvu podjetja. Poslanstvo podjetij prikazuje namen njihovega delovanja: koristiti različnim deležnikom. Vendar vsebinsko poslanstva v veliko primerih močno spominjajo na vizijo, ki predstavlja okviren dolgoročen cilj poslovanja podjetja. Poslanstvo odgovarja namenu, vizija (temeljnemu) cilju.

Študent, pa tudi avtorji so v hudih škripcih. Vedo, da obstaja nekaj kot je namen in da to ni povsem isto kot cilji. Kar pogosto naredijo je, da najprej opredelijo namen, vendar ga opredelijo v smislu ciljev. Ker pa zdaj za cilj ne vedo, kaj bi napisali, da ne bi ponavljali namena, malo spremenijo tisto, čemur so rekli namen in to predstavijo kot cilje.

S postavljanjem ciljev študentje, pa tudi drugi avtorji, nimajo težav. Zato jim pogosto predlagam (kar sicer ni prav), da najprej postavijo cilje: kaj bom preučeval, kaj bom napisal, predlagal ipd. Potem pa naj se vprašajo, kakšne koristi bodo od tega, kar bodo preučili in ugotovili ali predlagali. Tako si bodo naknadno izmislili utemeljen namen (zakaj hočejo ta cilj doseči?). Če jim to ne bo uspelo, naj začnejo z drugimi cilji. Podobno delajo tisti, ki delo napišejo, potem, ko vidijo kaj je nastalo, pa napišejo še uvod in zaključek.

Posledice nerazlikovanja med namenom in cilji so hude. Namesto da bi avtorji raziskovali in analizirali pojave z namenom izboljšanja njihove uspešnosti, prispevali k boljšemu odločanju o njih, jih obravnavajo le zaradi njih samih. Tako množice najbolj bistrih ljudi obravnavajo npr. probleme ravnateljavanja, poslovanja, organizacije ipd., ki jih ni ali niso pomembni, brez namena, da bi jim izboljšali uspešnost in omogočili boljše poznavanje in odločanje o njih.

Avtorji (npr. Saunders in soavtorja, 2009: 138-139) večkrat omenjajo namen raziskovanja, pa ga niti ne opredelijo niti ne ločijo od ciljev. Poudarijo pomen namena, potem pa ga pogosto določijo glede na način raziskovanja: raziskovalen ali preiskovalen, opisen in razlagalen ali pojasnjevalen (npr. v Robson, 2002: 59). Namen je zanje opisati, preiskati, razložiti, zato Robson (2002) meni, da je več namenov, če uporabljamo več omenjenih načinov ali se namen spreminja. Dejansko pa gre kvečjemu za izbrano metodo, nikakor pa ne namen. Pravi namen v veliki meri tudi določa izbiro metode.

5 Metoda analiziranja

Naj najprej razložim, zakaj navajam metodo, ki je logična pot do spoznanja, v ednini, namesto pogostejše uporabljene množine ali izraza metodologija. Menim, da je pomembna zlasti temeljna **metoda spoznavanja** – raziskovanja in/ali analize, ki odgovarja na vprašanje, kako okvirno priti od postavljenih problemov do njihove rešitve – ciljev. V okviru te metode pa uporabljamo statistične in druge »metode« ali tehnike, ki ustrezno prispevajo k spoznavanju predmeta ali pojava. Prav zato bi bilo nujno ohraniti metodo v ednini, da bi vedeli, da gre za temeljni proces, ki ga moramo poznati vnaprej. V veliko prispevkih pa **avtorji te temeljne metode ne navajajo**, niti je ne poznajo; navedejo pa celo vrsto sodobnih tehnik, kar vsaj deloma kaže na uporabo metod zaradi metod. Utemeljitev vključitve le temeljne metode v uvod prispevka pa je tudi v vključevanju posebnega poglavja prispevka, ki govori podrobneje o metodiki ali metodologiji raziskave.

Avtorji predlagajo podrobno metodologijo kot sestavni del, poglavje (torej ne v uvodu) v poročilih in prispevkih raziskovalnega dela. Forgues (Raymond, Alain Thietart et al., 2001: 375), ki meni, da je v delih, ki obravnavajo raziskovalno metodologijo le redko omenjeno pisanje poročil in drugih prispevkov,

omenja naslednje sestavne dele raziskovalnih člankov:

- povzetek;
- uvod;
- pregled literature;
- metodologija;
- glavne ugotovitve in
- razprava o ugotovitvah.

Že omenjeni pregled literature i metodologija sta torej sestavna dela prispevkov. Sam uvod, za katerega meni, da mora biti kratek, pa Forgues razume predvsem kot prikaz problema in njegovega pomena. Podobno, čeprav nekaj bolj razčlenjeno strukturo člankov navaja Robson (2002). Obenem tudi uvod razume nekaj širše, čeprav ga podrobneje ne obravnava.

Lahko ugotovimo, da avtorji uvodu v prispevke posvečajo manj pozornosti kot jim jo pripisujemo mi. Se pa logika njihovega uvoda vsaj delno ujema z našimi razmišljanji.

Metoda je proces, ki se zaključí s ciljem, dejansko pa s spoznanjem. Kot vsak proces je sestavljena iz delnih, povezanih procesov. Rezultat delnega procesa pa je delni cilj, zaporeden ali vzporeden. Čeprav ga lahko povežemo z metodo, ga bomo mi obravnavali ločeno. **Metodi sledi tudi struktura dela.** Pogosto avtorji metode ne povežejo s temeljnimi cilji in njenih faz z delnimi cilji.

Metoda analize sicer sestoji iz dveh delov:

- opazovanje predmeta preučevanja in
- diagnoza ugotovljenih odklonov.

Samo **opazovanje** vključuje zbiranje dejstev o predmetu, o čemer in pomanjkljivostih smo že govorili. Katere podatke zbirati je odvisno od namena, pa tudi od njihove razpoložljivosti. Vendar zbrani podatki sami ne povedo veliko; spoznavno moč daje šele primerjava z drugimi podatki. Primerjava mora biti smiselna, odvisna od namena; včasih primerjamo s preteklostjo, drugič spet s tekmeci, tretjič s planom in podobno. Primerjave med obravnavanimi problemom in primerljivimi podatki pokaže odklone, velike ali majhne, pozitivne ali negativne. Poznamo jih kot znake ali simptome. Prav ti znaki kažejo na potrebo po preučevanju pojava ali predmeta. Vendar na njihovi osnovi ne moremo odločati o pojavih. Ugotoviti moramo vzroke, ki so pripeljali do odklonov. **Diagnoza odklonov ali ugotovitev vzrokov** je ena od najbolj zahtevnih dejavnosti, saj je možna le na temelju logičnega razmišljanja. Poiskati moramo vse možne vzroke, za kar je potrebno dobro predhodno poznavanje predmeta ter določiti in utemeljiti tiste vzroke, ki

so prisotni v konkretnem primeru. Ni slučaj, da so diagnoze – ugotovitve analiz in raziskav - pogosto napačne.

S tem se analiziranje ali spoznavanje zaključí. Sledi pa mu odločanje, ki najprej pridobi še informacije o okolju; sledi proces odločanja kot spoznavanje možnih odločitev in izbira med njimi, z namenom povečanja uspešnosti.

5 Cilji analize

Omenili smo že, da se metoda zaključí s spoznanjem; v dispoziciji je to zamišljeni temeljni cilj. V posameznih korakih metode pa lahko določimo delne cilje. Dejansko lahko pride do odstopanj od zamišljene metode in ciljev. Zato v poročilih o analizah in raziskavah ali prispevkih zapišemo dejansko uporabljeno metodo in dosežene cilje, pri čemer je prav, da jih primerjamo z zamišljenimi in utemeljimo odstopanja. Moramo pa jih prikazati takšne, kot smo jih uporabili ali dosegli, brez kasnejših spreminjanj ali olepšav (Daft, 1995: 164-182).

Po navadi s postavljanjem ciljev ni težav. Včasih, v želji, da avtorji prikažejo zahtevne cilje, pretiravajo v višini in obsegu ciljev, ki jih kasneje ne dosežejo in/ali nanje pozabijo. Drug problem je že opisani, da porabijo cilj pri opisu namena, pa si morajo za cilj izmisliti kaj drugega, kar je lahko neustrezno ali le drugače napačno namen. Mimogrede omenimo, da temeljni cilj analize ali raziskovanja pogosto predstavlja naslov dispozicije ali prispevka, ki je prva informacija o delu. Oblikovanje naslova je zahtevno, saj mora biti kratek in jedrnat, obenem pa mora povedati bistvo analiziranja in raziskovanja.

V dispoziciji in prispevku je vsekakor priporočljiv tudi prikaz **delnih ciljev**. Ne toliko zaradi njih samih kot zaradi povezave z metodo.

6 Domneve ali hipoteze

Pogosto, zlasti še pri doktorskih disertacijah, v omenjeni pristop spoznavanja avtorji vključijo domneve ali hipoteze, s katerimi v bistvu nadomestijo ali dopolnijo cilje ali vsaj njihov del. Omenili smo že, da pristop k analizi ali raziskavi zahteva že predhodno znanje. Npr. avtor slutí, da so problem v podjetju visoki stroški. Teoretično pozna možne vzroke in ugotavlja, kateri veljajo v konkretnem primeru. Njegov cilj je ugotovitev teh

vzrokov. Lahko pa ta cilj prikaže kot dokazovanje dejstva, da na uspeh podjetja vplivajo visoki stroški in si za cilj postavi preverjanje te domnevane trditve, s tem njeno potrditev (ali njeno verjetnost). Lahko pa področje temeljiteje pozna in hoče raziskovanje še bolj usmeriti. Tako lahko postavi domnevo, da so vzrok visokim stroškom majhne serije v proizvodnji. V tem primeru bo preverjal hipotezo, da so majhne serije izdelkov vzrok visokim stroškom. Lahko postavi glede vzrokov več hipotez, za vsako hipotezo več delnih. S postavljanjem hipotez, katerih preverjanje je cilj, pokaže na bistvo znanstvenega preučevanja: logično utemeljevanje in s tem dokazovanje, ter na predhodno poznavanje predmeta. Morda so domneve bolj pogoste v raziskovanju kot pa analiziranju. Hipoteze se pogosto nanašajo na vzroke problemov in na izbiro odločitev oziroma njihov vpliv na uspešnost.

7 Analize in raziskovanje

Vse doslej sem sicer omenjali analiziranje in raziskovanje, nisem pa poskušal določiti razmerja med njima. Z analiziranjem ugotavljamo vzroke, ki so pripeljali do težav v delovanju predmeta in doseganju njegovih ciljev. Vzemimo dva primera. Prvi naj bo spet višina stroškov. Z analizo skušamo ugotoviti glavne vzroke visokih stroškov. Ko v fazi diagnosticiranja iščemo možne vzroke, se lahko zgodi, da ne najdemo nobenega znanega vzroka, ki bi vplival na stroške. V tem primeru začnemo z **iskanjem novih, še nepoznatih možnih vzrokov** in temu iskanju **pravimo raziskovanje**. Postavimo hipotezo o vplivu tega domnevnega vzroka in jo poskušamo preveriti in dokazati. Drug primer vzemimo iz medicine. Ko zdravnik poskuša na osnovi znakov postaviti diagnozo, lahko ugotovi, da znakov ne more razložiti z že znanimi vzroki - boleznimi. Začne raziskovati, kaj bi lahko še vplivalo na zdravje pacienta.

Seveda je možno, da vseh možnih vzrokov naš poslovnež in zdravnik ne poznata. Ali jih niso povedali na fakulteti, ali sta jih pozabila ipd. Zato se lahko zgodi, da največ »odkrijejo« tisti, ki malo vedo. Prav zato je v raziskovanju smiselno in pomembno, da najprej ugotovimo, kaj je na obravnavanem področju že spoznano.

Raziskovanje tako poteka podobno kot analiziranje. Začenja s predstavitvijo predmeta in njegovega problemskega stanja, določitvijo namena, zamislijo metode in ciljev (poleg že znanih vzrokov spoznati in ugotoviti ter dokazati nove, pri čemer

prikažemo že znane). Cilj je dokazati hipotezo o novih znakih, vzrokih, vplivih ipd.. Proces raziskovanja je v podrobnostih težje določiti kot proces analiziranja in je zato praviloma manj jasen od procesa analiziranja. Pogosto pa se procesa analiziranja in raziskovanja prepletata; tudi v analiziranju raziskujemo in v raziskovanju analiziramo. Morda je možno povezati analiziranje v večji meri s stroko, raziskovanje pa z znanostjo. Prav tako prihaja do razlik v uporabljenem raziskovanju, ki je namenjeno praktikom, da bodo ustrezno ukrepali, in v bazičnem raziskovanju, ki je svojim iskanjem razumevanja pojavov, njihovih vzrokov in posledic namenjeno predvsem akademski skupnosti.

Nikakor pa ne moremo ali smemo zaključiti, da je raziskovanje zahtevnejše od analiziranja. To je odvisno od konkretnih primerov. Npr. analiza poslovnega uspeha podjetja je lahko bistveno zahtevnejša od raziskovanja javnega mnenja.

8 Sklep

V pripravi načrtov za strokovno ali znanstveno delo, v dispozicijah in kasneje v (uvodih) prispevkih je pomembno razmisliti o delih, ki zagotavljajo uspešno izvedbo analiz in raziskovanja. Ugotovili smo, da gre za pet delov, ki morajo biti prisotni tako v dispozicijah kot uvodih v prispevke. Vsak kakovosten strokovni ali znanstveni prispevek mora tako vključevati v svojem uvodu naslednje dele:

- opis problematike ali problemskega stanja ali predmeta preučevanja;
- namen (uspešnost, odločanje, uporabnik) dela;
- temeljne in delne cilje dela;
- metodo spoznavanja, analize in/ali raziskave ter
- strukturo dela.

Ob navedenih delih so potrebni še drugi, o katerih pa nismo govorili ali smo jih le mimogrede omenili. To so **naslov dela, ki v zgoščenih oblikah prikaže temeljni cilj in vsebino dela**. Drug tak del je **spisek literature in virov**, ki naj bi pokazal, da kandidat namerava pregledati oziroma je pregledal ustrezno literaturo in vire. Pomemben del prispevka je tudi **povzetek**, ki v nekaj stavkih pove bistvo prispevka in glavne ugotovitve. Pogoste so **določitve omejitev**, ki jih moramo upoštevati, **problematika izrazja**, upoštevanje načinov navajanja itd.

Vsi deli analize ali raziskovanja morajo biti smiselno povezani in usklajeni. Če je stanje nejasno, delov ne smemo izpustiti; jih pa kot nejasne, z utemeljitvijo nejasnosti, prikažemo v dispoziciji.

Veliko razmišljanja je potrebnega, še preden se analize ali raziskovanja, dispozicije in prispevka lotimo. S tem prihranimo na skupnem času in zagotovimo dober prispevek.

V prispevku pa smo predvsem ugotavljali pogoste napake v pisanju prispevkov, v pripravi dispozicij. Tako smo ugotovili vrsto težav, ki vodijo v neustreznost vsebine prispevka. Problemi so pogosto neustrezno, nejasno in premalo očrtani, zaradi česar avtor sicer ustrezno obravnava napačen predmet; namen dela skoraj praviloma ni določen in vrsta prispevkov so zgolj prispevki zaradi prispevkov samih; metodo zameglijo z množico tehnik; povezanost ciljev z metodo ni jasna, prav tako ne povezanost ciljev in hipotez itd. Če poudarimo še smiselno usklajenost vseh navedenih delov postane jasno, da so prispevki in dispozicije manj ustrezni kot bi lahko bili. Še bolj tragično pa je, da tega niti ne opazimo več in zato ne ločimo kakovostnih od nekakovostnih prispevkov, ki jih ocenjujemo bolj po avtorjih kot po njihovi vsebini. Zato ni slučaj, da študente ob zagovorih magistrskih in drugih del opozorijo na vsako vejico, ki so jo postavili preveč ali premalo, ne pa na izostanek ali neustreznost namena ali kašnega drugega zares pomembnega dela vsakega prispevka ali dispozicije.

Literatura in viri

- Daft, R. L. (1995). Why I Recommended That Your Manuscript Be Rejected and What You Can Do About It, v *Publishing in the Organizational Sciences*, 2. izdaja, urednika L. L. Cummings in P. J. Frost. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1995: 164-182.
- Lipovec, Filip (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Raymond-Alain Thietart (2001). *Doing Management Research*. London: SAGE Publications.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2. izdaja). Oxford: 2002.
- Rozman, Rudi, Kovač, Jure (2012). *Management*. Ljubljana: Gospodarska založba.
- Saunders, Marc, Lewis Philip, Thornhill, Adrian (2009). *Research Methods for Business Students*, 5. izdaja. Harlow, England: Prentice Hall.
- Silverman,, D: 1993. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications.

Prof. dr. Rudi Rozman je upokojeni redni profesor za management in organizacijo. Po 24 letih dela v praksi se zaposlil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je ostal vse do upokojitve. Njegovo znanstveno, strokovno, pedagoško in svetovalno delo je bilo ves čas povezano predvsem s področji managementa, upravljanja, projektnega managementa in organizacije. Je avtor in soavtor šestih knjig s področja managementa in organizacije, številnih monografij, člankov in prispevkov za domače in tuje revije ter posvetovanja. Bil je aktiven član EGOS-a in EURAM-a in član številnih odborov posvetovanj in revij, zlasti v okviru ZES in Društva slovenska akademija za management, katerega predsednik je.

Pogovor z mag. Vojmirom Urlepom, predsednikom uprave podjetja Lek, d. d.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam-d.si

O mag. Vojmiru Urlepu



Po diplomu na Farmaceutski fakulteti v Ljubljani je svojo kariero začel v družbi Salus, a je že leta 1983 prišel v Lek k zunanji trgovini. V petnajstih letih je v Leku opravljal številne pomembne naloge pri izvozu, prodaji in trženju, bil je tudi direktor predstavništva v Moskvi in direktor družbe Lek Zagreb ter član uprave in predsednik uprave Leka. V tem času je tudi magistriral na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru iz mednarodnega managementa. V letu 2000 je postal predsednik uprave družbe Kemofarmacija, d. d. in jo uspešno vodil v vse bolj konkurenčnem okolju. Učinkovito je izpeljal integracijo družbe v Celesio AG, največjo evropsko družbo v prometu z zdravili na debelo. Mag. Vojmir Urlep je postal predsednik uprave Leka, člana skupine Sandoz, 1. avgusta 2007.

Na svoji poslovni poti je mag. Vojmir Urlep dodobra spoznal tako farmacevtsko industrijo kot farmacevtske distribucijske poti. Z rednim izobraževanjem in usposabljanjem doma in v tujini je skrbel za osebni razvoj tako pri svojem delovanju kakor v veščinah vodenja in upravljanja. Z nenehno vpetostjo v mednarodno okolje in s spoznavanjem delovanja globalnih korporacij je pridobil pomembne izkušnje in znanja ter jih še nadgradil z delovanjem v eni največjih evropskih družb in potrdil z uspešno vodenjo integracijo družbe v mednarodno poslovno organizacijo.

Še odgovor na vprašanje ali si je mag. Vojmir Urlep že od nekdaj želel biti manager v farmacevtskem podjetju. Ne, kot otrok si je želel biti mornar. Sedaj pa to kompenzira na ta način, da strastno potuje in to na najbolj oddaljene lokacije, ki niso tako obljudene in kjer ni mobilnega signala.

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelj revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Lek, d. d., ki je član skupine Sandoz, slednja pa je generična divizija podjetja Novartis, pionirja med podobnimi biološkimi zdravili in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Novartis je vodilni ponudnik zdravil v Sloveniji in tu načrtuje tudi nadaljnji razvoj.

Lek, d. d., ki letos praznuje 70 let, razvija, izdeluje in trži zdravila, od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. Je vodilni Sandozov razvojni center in ena ključnih proizvodnih lokacij skupine Sandoz za tehnološko zahtevne projekte. V Sloveniji delujejo na štirih lokacijah – v Ljubljani, Lendavi, Mengšu in na Prevaljah. V Ljubljani je sedež družbe Lek, d. d. Tu delujejo Razvoj, Kontrola kakovosti, Proizvodnja, Prodaja in marketing, Regulatorni kompetenčni center Skupnosti



lek

član skupine Sandoz

neodvisnih držav/Jugovzhodne Evrope in glavna podpornih funkcij. V Mengšu skrbijo za tri ključna področja in sicer za razvoj in proizvodnjo učinkovin (s kemijsko organsko sintezo in fermentacijo), za razvoj in proizvodnjo podobnih bioloških zdravil (z rekombinantno tehnologijo) ter za razvoj antiinfektivov. V Lendavi poteka proizvodnja antiinfektivov in eden od dveh strateških Sandozovih pakirnih centrov. Evropske in svetovne trge oskrbuje

z zdravili iz Sandozovih tovarn po vsem svetu ter širi svoje zmogljivosti. Na Prevaljah proizvajajo enega najbolj prodajanih Sandozovih izdelkov – širokospektralni antibiotik, ki je kombinacija amoksicilina in klavulanske kisline.

Prihodki poslovne skupine Lek so vsako leto večji in so v letu 2015 znašali 1.077 mio EUR. Več podatkov o poslovni skupini Lek v obdobju od 2013 do 2015 je v spodnji tabeli.

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali mag. Vojmira Urlepa predsednika uprave podjetja Lek, d. d.

Poslovna skupina Lek	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Uresničeno 2015
Vsi prihodki v EUR	963.371.060	1.027.687.560	1.077.118.754
Čisti poslovni izid v EUR	88.114.060	67.665.100	85.983.308
Čisti poslovni izid na zaposlenega v EUR	30.670	22.324	26.711
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	9,15	6,58	7,98
Donos na kapital v %	15,87	12,27	14,78
Povprečno število zaposlenih	2.873	3.031	3.219

Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

- 1935 V Mengšu začel delovati proizvodni obrat za manjše količine farmacevtskega etra, ekstrakte zdravilnih rastlin, tinkture, galenske izdelke in tablete.
- 1946 Uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek, z obrati v Ljubljani, Mengšu in Hrastniku.
- 1962 Sklenjena licenčna pogodba s farmacevtsko družbo Merck & Co., Inc. in tako pomembno povečano število kakovostnih izdelkov za intenziven prodor na tuje, predvsem vzhodnoevropske trge.
- 1970 Položen temeljni kamen za novo farmacevtsko in kozmetično tovarno v industrijski coni v Šiški ob Verovškovi cesti, kjer je glavni del dejavnosti še danes.
- 1987 Začetek razvoja in proizvodnje kalijevega klavulanata, pomembne sestavine vodilnega izdelka – širokospektralnega antibiotika.
- 1998 Ustanovljen razvojni in polindustrijski laboratorij za klasično biotehnologijo in rekombinantne izdelke – začetek poti v biofarmacevtiki.
- 2002 V Ljubljani odprt nov Razvojni center.
- 2002 Lek postane del poslovne skupine Novartis.
- 2003 Pridobitev dovoljenja za vstop na trg ZDA z zdravilom, ki je kombinacija amoksicilina in

klavulanske kisline. Dodatna utrditev položaj na največjem svetovnem trgu še z dovoljenjem za promet z zdravilom z zdravilno učinkovino omeprazol, drugim najbolj prodajanim zdravilom na svetu.

- 2004 V Mengšu odprt nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi.
- 2008 V Ljubljani uradno odprt nov center kakovosti z laboratoriji za testiranje in sproščanje Lekovih in Sandozovih izdelkov ter s sodobnim mikrobiološkim laboratorijem.
- 2012 Odprti novi laboratoriji za celično in molekularno biologijo v Razvojnem centru biofarmacevtike v Mengšu.
- 2015 V Lendavi odprt nov, najsodobnejši pakirni center, ki je eden od dveh strateških Sandozovih pakirnih centrov.
- 2016 V Mengšu odprti novi laboratoriji za razvoj končnih biofarmacevtskih izdelkov, kontrolo kakovosti in tehnični razvoj biofarmacevtike.
- 2016 Odprt prvi objekt v Sloveniji za proizvodnjo učinkovin za inovativna zdravila. S tem je prvič v Slovenijo pripeljana originatorska farmacevtska industrija.

Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter

Lek lokacija Ljubljana



razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so vaši najpomembnejši procesi?

V trinajstih letih od kar je Novartis naš lastnik, smo šli skozi številna obdobja in procese preoblikovanja, s ključnim ciljem popolne integracije v poslovni model Novartisa (ki se je vmes tudi spreminjal). Bistvena sprememba glede na to kako je Lek, d. d. deloval pred prevzemom in kako deluje danes v

okviru skupine Novartis je v tem, da so se nekatere poslovne funkcije oslabile, druge pa okrepile.

Oslabila se je predvsem naša vloga na področju trženja in prodaje, ker sta organizirani globalno v Sandozu. Prednost trženja preko Sandozove prodajne mreže je v tem, da boste težko našli izdelek na katerem bo napisano narejeno v Sloveniji, ki je prisoten v več državah kot naša zdravila. Mi seveda skrbimo za prodajo na našem domačem trgu, nekateri naši sodelavci pa delujejo v Sandozovi globalni mreži.

Mengeš - razvoj celičnih linij



Lendava – pakiranje izdelkov v proizvodnji

Bistveno pa sta se okrepili drugi dve ključni poslovni funkciji in sicer razvoj in proizvodnja. Danes smo vodilni razvojni center Sandoza, kar pomeni, da razvijamo nekatera ključna generična zdravila za globalne potrebe Sandoza (ves svet). Obvladujemo celotni razvojni proces od razvoja učinkovin do razvoja končnega izdelka, torej do zdravila. To vključuje tudi razvoj tehnološko najzahtevnejših zdravil, tako imenovana podobna biološka zdravila, kjer smo edini tovrstni razvojni center v Sloveniji. Na področju proizvodnje danes predstavljamo približno desetine proizvodnih zmogljivosti celotnega Novartisa. Pri tem je potrebno poudariti, da gre Novartis v proces popolne centralizacije proizvodnje. To ima seveda določene prednosti kot so boljše izkoriščanje zmogljivosti, boljše načrtovanje, večja pogajalska moč, večje možnosti razvoja kariernih poti za sodelavce in številne druge prednosti. To nam seveda odpira priložnosti, da pripeljemo v Slovenijo tudi projekte, ki niso vezani izključno na generična zdravila, ampak na inovativna zdravila, kajti tehnologije so v obeh primerih enake. Tako že danes vsa zdravila v ampulirani obliki za potrebe celotnega Novartisa proizvajamo izključno v Ljubljani. Seveda pa ima Novartis tudi politiko zagotavljanje neprekinjenega delovanja, kar med drugim pomeni, da vedno obstajata vsaj dve proizvodni lokaciji za eno zdravilo. Bodisi obe proizvajata to zdravilo sočasno, ali pa ena proizvaja, druga pa je za rezervo,

če bi se na prvi pojavile težave. Zavedamo se, da proizvajamo zdravila, ki so praviloma nujno potrebni izdelki, katerih izpad lahko povzroči resne motnje v delovanju zdravstvenih sistemov.

Ta razvoj se zrcali v izrazitem porastu števila delovnih mest oziroma zaposlenih. Ob prevzemu smo zaposlovali okoli 2.400 ljudi, danes je redno zaposlenih 3.350 in še 800 najetih zaposlenih preko agencij. Tako smo skoraj podvojili število zaposlenih, kljub temu, da smo preko različnih procesov optimizacije skrčili število ljudi, ki so delali v podpornih funkcijah ter tistih iz prodaje in trženja. A ne samo, da smo povečali število zaposlenih, tudi delež zaposlenih z najmanj visokošolsko izobrazbo je narasel iz 34 % na 42 %. To je odraz vedno večje osredotočenosti na področje razvoja in proizvodnje. Nasloniti se moram na našo temeljno strategijo. Slovenija ni nizko stroškovno okolje, zato smo se bili prisiljeni usmeriti na tehnološko najzahtevnejša področja, ki pa zahtevajo ogromno znanja. Le tu je dodana vrednost pri proizvodnji v Sloveniji dovolj visoka, da upravičuje visok strošek dela. Pri nas veliko doktorjev znanosti dela tudi v proizvodnji in ne samo v razvoju. Ogromno teh strokovnjakov dela tudi na področju zagotavljanja kakovosti, kajti mi smo panoga, ki prav gotovo sodi v sam vrh po eksterni reguliranosti (ogromno inšpekcij in presoj).

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja? Kakšna je povezanost (upravljalvske, poslovno-razvojne in organizacijske) podjetja Lek, d. d. z matično družbo oziroma s skupino Sandoz oziroma z Novartisom?

Izpostavil bi tipične razlike v procesih med družbo, ki je del globalnega procesa in družbo, ki deluje samostojno. Procesi planiranja pri nas potekajo precej drugače, saj ne potekajo znotraj družbe Lek, d. d., ampak potekajo na relaciji posamezne poslovne funkcije Leka, d. d. in globalnega vodstva te poslovne funkcije. Tako se recimo poslovni načrt našega Razvojnega centra oblikuje na relaciji globalno vodstvo Sandozovega razvoja in naš Razvojni center. Na koncu je gospodarski načrt Leka, d. d. seštevek teh poslovnih načrtov (po posameznih poslovnih funkcijah).

Z vidika najvišjega managementa Leka, d. d. imamo zelo omejen vpliv v samem procesu planiranja, ker se cilji postavljajo po principu od vrha navzdol (Novartis svojim divizijam, divizije svojim poslovnim področjem in funkcijam, ter nato te konkretnim lokacijam). Seveda je to dialog, kjer se izmenjujejo pogledi na realnost tako zastavljenih ciljev ter morebitne ovire in težave pri izpolnjevanju teh ciljev. Vendar je vpliv na spreminjanje teh ciljev zelo omejen, saj je vzpostavljen zelo močan pristop od vrha navzdol.

Strategija se oblikuje globalno, tako kot je to običaj v multinacionalnih družbah. Novartis opredeli strateška poslovna področja, na katerih želi delovati. Pred tremi leti jih je bilo šest, danes so tri (divizije). Novartis določi tudi globalno organizacijo, strategijo znotraj poslovnih področij pa določajo te tri divizije. Vsaka divizija določi trge na katerih želi biti prisotna, jih kategorizira po prioriteti ter nato določi organizacijo in potrebne vire. V tej fazi se znotraj divizije vključimo mi. Po poslovnih funkcijah (dve ključni sta razvoj in proizvodnja) povemo kaj zmoremo z obstoječimi resursi, kje so morebiti vrzeli do pričakovanj globalne strategije ter kje so možnosti zaprtja teh vrzeli. To je dialog, ki vodi k oblikovanju letnih in investicijskih planov. Lek, d. d. tekmuje

znotraj Novartisa za iste projekte, za iste investicije, kot druga podjetja v skupini.

Vodenje se seveda razlikuje ali si ti del globalne korporacije. Na eni strani imaš manj možnosti vplivanja na oblikovanje strategije kot take, poleg tega je izvajanje takšne strategije mnogo zahtevnejše. Pri tem je ravno zaradi principa od zgoraj navzdol izjemno pomembno komuniciranje, da ljudje razumejo, zakaj ravnamo kot ravnamo, kje so bodoče dobrobiti takega ravnanja in kaj je v tem za njih osebno. Tukaj je vloga managementa kot neke vrste nekoga, ki je vmesni člen med najvišjim managementom korporacije in vsemi zaposlenimi v družbi. Mi moramo vsa sporočila in navodila iz vrha znati prevesti v »lokalni« jeziki, ki je kulturološko dovolj razumljiv vsakemu zaposlenemu v Leku, d. d. Če ljudem ne bo razumljivo, bodo zelo težko dosegali cilje, ki pa so vedno zastavljeni zelo visoko in ambiciozno.

Lendava – antiinfektivi – končne faze proizvodnje aktivne farmacevtske učinkovine



Glede na to, da delujemo v izjemno konkurenčni panogi, ki je na nek način že dosegla svoje zlato obdobje in gre sedaj skozi obdobje, ko ni več patentne zaščite na nekaterih najbolj prodajanih zdravilih, to pomeni spremembe na strani prihodkov in dobičkov, kar sili podjetje v nenehno optimiranje organizacije in procesov. Na drugi strani pa s svojo prožnostjo in odzivnostjo sledimo priložnostim, ki se odpirajo na trgu. To pomeni, da moraš imeti usposobljene ljudi, da moraš imeti prave ljudi na pravem mestu, ki znajo te izzive tudi ustrezno obvladovati. Zato Novartis daje zelo velik pomen nenehnemu usposabljanju in izobraževanju. Ne samo managementa, ampak vseh ljudi. Po drugi strani to od nas zahtevajo tudi standardi kakovosti, saj vsaka inšpekcija najprej pogleda ali so vsi ljudje vključno z zadnjim operaterjem v neki proizvodni liniji ustrezno izobraženi, ali poznajo načela dobrih proizvodnih praks, ali se po njih tudi ravna, so ta izobraževanja dokumentirana itd.

Potem je tukaj še sistem motiviranja. V Novartisu je dosledno uveljavljen princip nagrajevanja po rezultatih, kar pomeni jasna določitev individualnih ciljev od vrha pa do zadnjega zaposlenega. Samo tam, kjer zaradi procesa dela ni mogoče določiti individualnih ciljev, se določijo skupinski cilji. Vsi cilji so merljivi in se preverjajo v letnih in medletnih pogovorih. Drugi motivator je razvoj osebne kariere, ki je v eni multinacionalni družbi izredno razvejan in nudi številne možnosti napredovanja, prehoda znotraj divizije in znotraj Novartisa kjerkoli po svetu. Seveda tudi kadrovanje lahko poteka skozi celotno divizijo ali Novartis, odvisno pač od tega, kako visoko v hierarhiji je prosto delovno mesto. Višje kot je, širše se gleda.

Managiranje je torej nekoliko drugačno kot v samostojni družbi, ampak zato nič manj zanimivo in zahtevno.

Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška struktura, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ali morda kaj drugega?

Kompetence kamor sodijo znanje, know how, izkušnje, obvladovanje tehnologij, tu smo mi zelo dobri, imamo odličen »track record«. Ko gre za zahtevnejše tehnologije, kjer obstaja večja stopnja tveganja, da razvoj morda ne bo uspešen, dodeli Novartis takšen projekt nekomu, ki ima dober »track

record« pri razvijanju tehnološko zahtevnejših projektov. Tako bistveno zmanjša tveganje za neuspeh.

Pomembna je naša strateška usmeritev, ki izhaja iz objektivne danosti okolja v katerem delujemo, ki nas je v bistvu prisilila, da vstopamo v tehnološko najzahtevnejša področja, ki ustvarjajo dovolj visoko dodano vrednost. Da smo pri tem lahko uspešni, smo imeli že zelo dobro podlago ob vstopu v Novartis. Lek, d. d. se s svojo strategijo ni omejil recimo na prostor med Lizbono in Vladivostokom, ampak je vstopil na ameriški, kanadski in japonski generični trg. Že takrat je moral pridobiti številna znanja, ki so še kako dobrodošla in nam omogočajo, da sedaj uveljavljamo svojo globalno vlogo znotraj skupine Novartis.

Poleg tega je imel Lek, d. d. ožjo skupino, ki je delala na področju raziskav iskanja novih molekul z nekim terapevtskim učinkom. Ker nismo imeli kritične mase, je Novartis to integriral v razvojno skupino. Vendar smo mi pri razvoju vztrajali, ker smo se zavedali, da nam bodo te tehnike in tehnologije kasneje prišle še kako prav pri razvoju generičnih zdravil. Tak način dela nadaljujemo še naprej v okviru razvoja in smo zato tudi pionirji na številnih področjih za celoten Sandoz. Sodelujemo z vsemi fakultetami in inštituti na konkretnih projektih ter preko izmenjav znanj in preko multidisciplinarnih timov pomagamo tudi vzponu slovenske znanosti.

V zvezi z vizijo je potrebno povedati, da je vizija pomembna, da pa mi nimamo vpliva na njeno oblikovanje, ampak predvsem na izvajanje le te, torej, da ji sledimo. Vizija se oblikuje izključno na vrhu korporacije.

Intelektualna lastnina postaja vedno bolj pomemben dejavnik uspeha podjetja. Kaj pomeni za vas kot predsednika uprave? Kako ravnate z njo?

Farmacevtska industrija je prav gotovo v vrhu reguliranih industrij. Ključni element tako za inovativna kot generična zdravila je obseg zaščite intelektualnih pravic, ki na eni strani ščiti nova inovativna originalna zdravila, na drugi strani pa, dokler je zaščita veljavna, onemogoča generični industriji prihod na trg z enakim izdelkom. Pravo intelektualne lastnine se zelo razlikuje po regijah, državah in to je eden od ključnih elementov, ki oblikuje konkurenčnost. Če je v neki državi pravna zaščita šibkejša, je seveda bistveno večja možnost, da boš tam, še pred potekom zaščite v drugih državah,

že lahko razvijal in proizvajal zdravilo. Ko bo zaščita potekla, si lahko zato že naslednji dan na tem trgu.

Za nas je intelektualna lastnina vitalnega pomena. Ravno na področju farmacevtike je zelo raznolika oblika varovanja patentne lastnine. Če smo hoteli uspeti na tako zahtevnih trgih kot je ameriški, smo morali najprej obvladati to področje. Morali smo vedeti, da z vstopom na ameriški trg ne bomo kršili nobenega patenta, saj bi kakršnakoli odškodninska tožba lahko pomenila konec podjetja. Zato smo že pred prevzemom s strani Novartisa imeli izredno močan oddelek na področju intelektualne lastnine. Ta oddelek imamo še danes in je zaradi svojega znanja zelo cenjen tudi v Novartis. V Novartis imamo na nek način včasih kontradiktorno politiko, ker Novartis z vidika inovativnih novih zdravil vztraja, da se uporabi vse možnosti za zaščito intelektualne lastnine. Ko gleda svojo generično divizijo, pa išče poti, kako svoji diviziji omogočiti čimprejšnji prihod na trg.

V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetja. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se

prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura oziroma lastniki izven Slovenije pomenijo drugačno odzivanje na krizo?

Neposredno lastniška struktura ni imela bistvenega vpliva na to, kako je Lek, d. d. preživel obdobje krize. Posredno pa se lastniška struktura gotovo odraža v tem, da smo šli skozi mnogo bolj korenito optimizacijo našega delovanja, kot recimo Krka. To je bila globalna iniciativa, kjer so bili programi globalno načrtani, tudi s pomočjo svetovalcev. Tako smo danes mnogo bolj optimizirani, kot bi drugače bili oziroma kot kdo drug. Krka je še vedno najbolj donosno slovensko podjetje, kot tudi med generičnimi podjetji podobne velikosti, zato tudi ta pritisk krize na notranjo optimizacijo ni bil tako izrazit, kot je bil pri nas. Mi smo bili podvrženi globalnim učinkom, recimo izteka patentov, in smo morali narediti več optimizacije. Seveda je prednost biti del velikega sistema, kjer dobiš veliko znanja, kako to narediti, kako narediti korak več. V nasprotnem bi morali najemati razne svetovalne družbe, kar pa je lahko tudi vprašljivo.

Prevalje – proizvodnja penicilinskih izdelkov – filmsko oblaganje tablet



Kriza je bila globalna in kot taka ni mogla mimo farmacevtske industrije, čeprav bolniki zdravila potrebujejo ne glede na krizo. Ker se v večini držav zdravila praviloma še vedno večinsko plačuje iz javnih sredstev, vsaka kriza zmanjša možnosti javnih sistemov za plačevanje in to pomeni dodaten pritisk za farmacevtsko industrijo. Posledično to pomeni upad cen, na drugi strani pa optimizacijo in nižanje stroškov. Tudi mi se temu nismo mogli izogniti in smo nenehno v postopkih optimizacije. Tako iščemo možnosti prihrankov, optimalnejše vidike delovanja, za vse naše lokacije smo uvedli koncepte vitke proizvodnje itd. Po drugi strani poskušamo z inoviranjem izdelkov nadomeščati izdelke, ki zaradi upada cen počasi ugašajo in tako zagotavljamo kontinuiteto rasti našega poslovanja.

Seveda bi bile določene optimizacije nujno potrebne tudi v primeru, če krize ne bi bilo. Vsaj deloma so bile reorganizacije in sprememba poslovnega modela z večjo stopnjo centralizacije pogojene s potekom veljavnosti dveh zelo pomembnih patentov dveh vodilnih izdelkov skupine Novartis.

Kaj se po vašem mnenju lahko managerji in druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Tuja podjetja, ki želijo priti v Slovenijo preko nakupa slovenskih družb niso noben »bau bau«. Če so to podjetja iz panoge, v kateri deluje tudi slovensko podjetje, potem so to praviloma strateški investitorji,

ki imajo resen namen razvijati takšno podjetje naprej. In če so dovolj dobro pozicionirani v okviru globalne panoge, potem prav gotovo prinašajo bistveno boljše možnosti razvoja, kot bi jih imela slovenska podjetja sama, in to ne samo v procesu internacionalizacije, ampak tudi v procesu globalizacije.

Drugi nasvet, ki bi veljal tudi za slovensko politiko, je, da optimiziraj takrat, ko to ni nujno potrebno. Torej, ko ti gre dobro. Če ne optimiziraš niti takrat, ko pride do krize, je izid v gospodarstvu popolnoma jasen, v političnem pa tudi, lahko pogledamo primer Grčije.

Kot zanimivost lahko povem, da so me večkrat klicali kolegi iz različnih bank in ponujali razne kredite. A vedno znova smo se jim zahvalili, ker naša banka je naš lastnik, ki nas financira pod precej ugodnejšimi pogoji kot katerakoli slovenska banka. Zato jim svetujem, naj kličejo tiste, ki jih potrebujejo, ki potrebujejo sredstva. In bodite razumni pri postavljanju pogojev. Veliko je podjetij v Sloveniji, ki imajo dobre projekte, a jim postavljate nerazumne pogoje za dodelitev kreditov. Banke so šle iz ene skrajnosti v drugo. Pred krizo so nekritično delile kredite, sedaj pa zahtevajo nemogoče pogoje zavarovanja za odobritev kreditov.

Iz lastne izkušnje lahko povem še to, da v življenju, ko greš po profesionalni poti, ni nič hudega, če kdaj stopiš tudi kakšen korak navzdol in ne samo v stran, če imaš jasno načrtano pot, kam želiš priti. Slediti samo premočrtni poti do zelenega cilja je lahko zelo boleče ali pa celo nevarno.



**DRUŠTVO SLOVENSKA AKADEMIJA ZA MANAGEMENT
UNIVERZA V MARIBORU, FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE
UNIVERZA V LJUBLJANI, EKONOMSKA FAKULTETA**

Spoštovani,

V petek, 16. junija 2017, bo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani potekalo 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji. Naslov posvetovanja je:

»RAVNANJE S TVEGANJI«

Globalna finančna kriza je ravnanje s tveganji postavila v središče pozornosti akademske in strokovne javnosti. Zakonodajalci, upravljavci, bonitetne agencije, borze, institucionalni investitorji in drugi zahtevajo od podjetij in drugih združb, da v svojem odločanju okrepijo upoštevanje tveganj, se nanje vnaprej pripravijo in se ob njihovem nastopu odzovejo tako, da bodo posledice čim manj neugodne. V podjetjih in drugih združbah med drugim analizirajo valutno tveganje, tveganje spremembe obrestne mere, tveganje spremembe cen poslovnih prvin, tveganje spremembe cen končnih proizvodov/storitev, kreditno tveganje, likvidnostno tveganje, operativno tveganje, strateško tveganje (npr. izguba trga in kupcev, aktivnosti konkurentov, tehnološka zastarelost), tveganje izgube ugleda, pravno/regulatorno tveganje in politično tveganje. Tveganja so bila vsebinsko vedno prisotna v poslovnem odločanju. Razvoj vse bolj negotovega okolja je vplival na razvoj metod odločanja ob tveganju in negotovosti. Ustrezno upoštevanje tveganj v odločanju vpliva na procese zagotavljanja smotrnosti: planiranje in kontrolo poslovanja, planiranje, uveljavljanje in kontrolo organizacije ter usklajevanje.

(Ne)prisotnost ravnanja s tveganji vpliva na strateško, taktično in operativno odločanje in posledično tudi na (ne)doseganje postavljenih ciljev. Bolj sistematično, celovito in kakovostno ravnanje s tveganji izboljša stabilnost in uspešnost poslovanja, vendar pozitivni učinki niso sami po sebi umevni. **Pomembno je ugotoviti**, kako so sistemi za ravnanje s tveganji vpeti v proces odločanja managerjev in kakšni so učinki različnih praks ravnanja s tveganji na učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetij. Zanima nas, kateri modeli ravnanja s tveganji delujejo v poslovni praksi in kateri ne. Ravnanje s tveganji ne sme postati nova

administrativna naloga zaposlenih, ki je namenjena dokazovanju izpolnjevanja zunanje postavljenih standardov. Postati mora način dela in razmišljanja vsakega zaposlenega v podjetju, kjer je ravnanje s tveganji vpeto v vsakodnevno odločanje managerjev. Zelo pomembno je oblikovati organizacijski okvir, ki omogoča preseganje ravnanja s tveganji z vidika posamezne poslovne funkcije in prehod na ‚celovito‘ ravnanje s tveganji. Le tako lahko pričakujemo oblikovanje organizacijske kulture, ki po eni strani preprečuje nastanek tveganj, po drugi pa se ustrezno odziva na nastala tveganja, s čimer vpliva na višjo dolgoročno učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Ravnanje s tveganji je pomembno v zasebnem in javnem sektorju, v finančnih in nefinančnih združbah, za izkušene praktike in raziskovalce, za velike in majhne združbe. K sodelovanju z izmenjavo teoretičnih in praktičnih spoznanj vabimo avtorje prispevkov, ki preučujejo katero od naslednjih (ali sorodnih) tem:

- upoštevanje tveganj v procesih odločanja;
- upoštevanje tveganj v planiranju in izvajanju (kontroli) poslovanja;
- upoštevanje tveganj v planiranju, uveljavljanju in kontroli organizacije;
- učinki ravnanja s tveganji na uspešnost poslovanja podjetij in drugih združb;
- modeli in prakse ravnanja s tveganji, ki so se izkazali za učinkovite ali neučinkovite;
- položaj strokovnjakov, ki analizirajo tveganja v podjetju;
- organizacija ravnanja s tveganji in položaj morebitnega ravnatelja s tveganji;
- (de)centraliziranost ravnanja s tveganji;
- načini ugotavljanja in ocenjevanja tveganj;
- načini odzivanja združb z organizacijo na tvegano in negotovo okolje;

- odzivanje zaposlenih (njihova vedenja, doživljanja) na tvegano in negotovo okolje;
- organizacija (organizacijski vidiki) procesa ravnanja s tveganji;
- načini preseganja funkcijskih okvirov ravnanja s tveganji in zagotavljanja celovitega ravnanja s tveganji;
- kvantitativna in kvalitativna orodja pri ravnanju s tveganji;
- notranje in zunanje poročanje o tveganjih;
- povezanost med sistemi za presojanje uspešnosti poslovanja in sistemi za ravnanje s tveganji;
- organizacijska 'kultura tveganja';
- povezanost med revizijo, ravnanjem s tveganji in poslovnim računovodstvom (kontrolingom);
- povezanost med upravljanjem (ang. governance) in ravnanjem s tveganji;
- povezanost med strateškim planiranjem in ravnanjem s tveganji;
- povezanost ravnanja s tveganji s spremembami v poslovnem okolju (npr. s klimatskimi spremembami);
- razlike v ravnanju s tveganji v finančnih in nefinančnih združbah;
- razlike v ravnanju s tveganji v velikih in majhnih združbah;
- ravnanje s tveganji in družbena odgovornost.

Prispevki so lahko praktični, kot npr. prikaz konkretnih rešitev podjetij, ali povsem teoretični, kot npr. pregled mednarodnih raziskav v zadnjih letih. Zlasti so zaželeni prispevki, ki obravnavajo organizacijske probleme, izpostavljajo vlogo razmerij in predlagajo konkretne rešitve. Vljudno vabljeni k sodelovanju!

Rok za oddajo povzetkov (največ ena stran) nameravanih prispevkov je

31. januar 2017

na e-poštni naslov alesa-sasa.sitar@ef.uni-lj.si.

Kasneje prispelih povzetkov organizacijski odbor ne bo obvezen sprejeti. Povzetki bodo pregledani in izbrani do 15. februarja 2017, ko bodo avtorji tudi prejeli navodila za pisanje prispevkov. Rok za oddajo prispevkov je 26. april 2017. Vsi prispevki bodo recenzirani, zato bodo avtorji prejeli predloge izboljšav do 12. maja 2017. Rok za oddajo popravljenih prispevkov je 29. maj 2017. Predstavitev prispevka na posvetovanju je obvezna, sicer prispevek ne bo objavljen v zborniku posvetovanja.

Posvetovanje bo potekalo 16. junija 2017 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana.

Nasvidenje na posvetovanju!

Programsko-organizacijski odbor:

prof. dr. Darja Peljhan, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 dr. Darija Aleksić, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, COBIK,
 prof. dr. Jure Kovač, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru,
 doc. dr. Mojca Marc, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 doc. dr. Katarina Katja Mihelič, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 prof. dr. Rudi Rozman, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani,
 dr. Aleša Saša Sitar, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Poročilo o 4. mednarodni konferenci o managementu in organizaciji SAM 2016

Društvo Slovenska akademija za management je ob podpori Združenja nadzornikov Slovenije v četrtek, 9. in petek, 10. junija 2016, organiziralo 4. mednarodno konferenco o managementu in organizaciji na temo »CORPORATE GOVERNANCE: CHALLENGES AND DEVELOPMENT«. Konferenca, ki je potekala v Hotelu Brdo, Brdo pri Kranju, se je udeležilo 26 predavateljev iz različnih univerz iz Slovenije, Hrvaške, Črne gore, Švedske, Norveške, Madžarske, Italije ter iz nekaterih slovenskih podjetij. Pogled dveh uvodnih predavanj je bilo predstavljenih še 17 prispevkov.

Najprej sta udeležence konference nagovorila Tomaž Čater, predsednik Društva slovenska akademija za management in Aleša Saša Sitar, predsednica organizacijskega odbora konference. Uvodne besede sta namenili predstavitvi teme konference in samega poteka konference. Sledile so predstavitve prve skupine prispevkov, ki jo je usmerjal Rudi Rozman. Prvi uvodničar Morten Huse, z BI Norwegian Business School in Witten/Herdecke Univerze iz Nemčije je spregovoril o vprašanju ali in kako lahko odbori podjetju prinesejo konkurenčno prednost, Jon Aarum Andersen je poudaril vprašanje, kako diskrecijska pravica managerjev vpliva na kakovost odločanja v podjetjih, Miran Mihelčič pa je predstavil, kako organi upravljanja prispevajo k družbeno sprejemljivi razdelitvi dohodka, ki vpliva na motivacijo deležnikov.

Drugo skupino predstavitev je usmerjal Jon Aarum Andersen, začela pa se je s predavanjem druge uvodničarke Irene Prijović iz Združenja nadzornikov Slovenije, ki je predstavila aktualnost tematike v Sloveniji na področju oblikovanja standardov in priporočil dobrih praks korporacijskega upravljanja. Nato je Rudi Rozman spregovoril o spremembah, ki se kažejo na področju upravljanja ob nastajanju novega družbeno-ekonomskega sistema, Borut Bratina pa je združil pravni vidik in vidik družbene-odgovornosti pri obravnavanju vprašanja vzpostavljanja učinkovitega sistema nadzora upravljanja v Sloveniji (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Jernejem Belakom in Ronjo Knap).

V tretji skupini predstavitev, ki jo je usmerjala Iris Koleča, je najprej Maja Drakic-Grgur predstavila različne poglede na povezavo med lastninsko pravico

in upravljanjem ter možne smeri razvoja preučevanja tega področja, nato sta Aleša Saša Sitar in Maja Zaman Groff spregovorili o vlogi notranje revizije pri upravljanju, o glavnih izzivih in prihodnjem razvoju funkcije v podjetjih (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Robertom Di Pietrom), Mihály Görög pa je opozoril na glavne omejitve obstoječih prevladujočih modelov projektnega managementa.

Zadnjo skupino predstavitev prvega dne je usmerjal Borut Bratina, prispevke pa so predstavili Tadej Smogavec, ki je prikazal ugotovitve raziskave o koristih zunanjega izvajanja za mala in srednje velika podjetja (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Darjo Peljhan), Iris Koleča, ki je spregovorila o povezovanju malih in srednje velikih podjetij v poslovna združenja ter koristih takega povezovanja (prispevek pripravljen v soavtorstvu z Andrejo Jaklič) in Bálint Blaskovics, ki je primerjal management projektov v malih in srednje velikih podjetjih s praksami v velikih podjetjih in opozoril na glavne razlike. Prvi dan konference se je zaključil s slavnostno večerjo v restavraciji Hotela Brdo.

Drugi dan konference, 10. junija 2016, sta sledili dve skupini predstavitev. Prvo skupino je povezoval Bálint Blaskovics, predstavljeni pa so bili štirje prispevki. Najprej je Veronika Petkovšek spregovorila o vidikih upravljanja in ravnanja pri oskrbi z vodo ter koristih povezovanja med občinami (prispevek pripravljen v soavtorstvu s Primožem Pevcinom), nato sta Boris-Anže Dugar in Vesna Vodopivec izpostavila posebnosti upravljanja v bančnem sektorju in negativne vplive regulacije na aktivnosti ravnanja z zaposlenimi, Nina Pološki Vokić je iskala razloge, zakaj management ne vpelje dobrih praks upravljanja ter problem agenta povezala s slabimi praksami ravnanja z zaposlenimi, Ivan Matić pa je predstavil rezultate raziskave o organizacijskih oblikah in praksah upravljanja v zasebnih in javnih poslovnih skupinah (prispevek pripravljen v soavtorstvu s Tomislavom Hernaustom).

Zadnjo skupino predstavitev konference je povezoval Tomislav Hernaus, prispevke pa so predstavili István Fekete, ki je izpostavil principe upravljanja, ki so ključni za vpeljavo projektnega managementa, Simon Colnar, ki je naslovil glavne izzive upravljanja pri pridobivanju gradbenih

dovoljenj in Jovan Trajkovski, ki je predstavil rezultate raziskave o povezavi med praksami upravljanja in investicijami v inovacijske aktivnosti v razvitih država in državah v razvoju (prispevek pripravljen v soavtorstvu s Tjašo Redek).

Konferenca se je zaključila s sklepnim govorom Rudija Rozmana, ki je povzel dogajanje zadnjih dveh dni, izpostavil glavne ugotovitve in možne smeri razvoja področja upravljanja, Aleša Saša Sitar pa se je v imenu organizacijskega odbora zahvalila

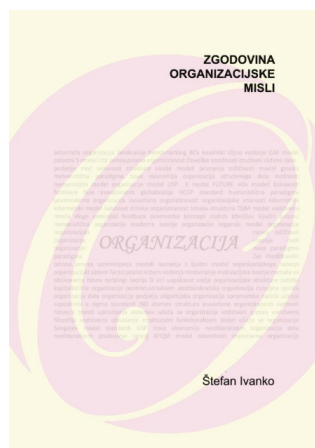
vsem udeležencem, avtorjem, recenzentom ter programskemu odboru za sodelovanje. Sledilo je neformalno druženje in kosilo v restavraciji Hotela Brdo. V okviru angleških spletni strani Društva SAM <http://sam-d.si/En.aspx?cid=89> so na voljo povzetki vseh predstavljenih prispevkov, v foto galeriji z dogodka pa je na ogled tudi nekaj utrinkov s konference.

Aleša Saša Sitar

Novosti s področja strokovne literature

Zgodovina organizacijske misli

Zaslužni prof. dr. Štefan Ivanko



Monografija prof. dr. Štefana Ivanka z naslovom *Zgodovina organizacijske misli* je obsežen in podroben pregled organizacijske znanosti, ki zajema vse zgodovinske, teoretične in praktične aspekte področja.

Vsebinamonografije je namenjena študentom in vsem ostalim, ki imajo namen spoznati

posamezne vidike razvoja teorij organizacije, kot tudi raziskovalcem in vodilnemu osebju organizacij iz javnega in zasebnega sektorja, ki ob želji po čim boljšem obvladovanju uspešnosti in učinkovitosti potrebujejo poglobljeno branje iz področja zgodovinskega orisa razvoja organizacijske misli.

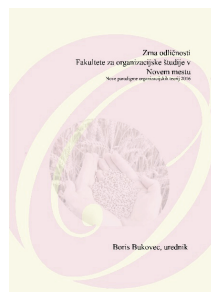
Je rezultat več desetletnega raziskovalnega dela avtorja s področja organizacije ter povzemanje ključnih ugotovitev v smislu iskanja uporabnosti v spremenjenih razmerah delovanja sodobnih organizacij.

Vsebina je zaokrožena v osmih temeljnih sklopih, ki je vsako zase sklenjena celota določenih spoznanj s področja nastajanja in razvoja organizacijske misli v različnih delih sveta.

Naslov:	Zgodovina organizacijske misli
Avtor:	Zaslužni prof. dr. Štefan Ivanko
Založba:	Fakulteta za organizacijske študije v Novem Mestu
Št. strani:	625
Leto izdaje:	2015
ISBN:	978-961-6974-04-2
Razvrstitev Cobiss:	Znanstvena monografija
Cena z DDV:	39,00 EUR

Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: Nove paradigme organizacijskih teorij 2016

Urednik: prof. dr. Boris Bukovec



Monografijo *Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu* sestavlja preplet petih tematskih sklopov, ki obravnavajo različne teme s področja organizacijskega delovanja. Vsa poglavja so tako ali drugače vezana na vprašanje organizacije. Vse predstavljene

ugotovitve stremijo k izboljševanju družbe od kakovosti do odličnosti.

Nabor poglavij dokazuje, da vprašanje organizacije ni zgolj organizacijsko, temveč v prvi vrsti družbeno, saj so avtorji posegli na različna področja in nakazali gradnike porajajoče nove organizacijske paradigme v upoštevanju kariernih prehodov, socialnem kapitalu, psihosocialnih dejavnikov, lojalnosti odjemalcev in v kakovosti življenjskega sloga.

Naslov:	Zrna odličnosti Fakultete za organizacijske študije v Novem mestu: Nove paradigme organizacijskih teorij 2016
Urednik:	prof. dr. Boris Bukovec
Založba:	Fakulteta za organizacijske študije v Novem Mestu
Št. strani:	145
Leto izdaje:	2016
ISBN:	978-961-6974-09-7
COBISS.SI-ID:	283774976
Razvrstitev Cobiss:	Zbornik
Cena:	35,00 EUR

Povzetki - Abstracts

The moderating role of sports recreation on stress management of managers

**Teja Zaletelj
Sandra Penger**

There has been a growing appreciation for the importance of effective sports recreation and training program within leadership function in decreasing biochemical stress and improving health, work motivation and job performance. Drawing from the motivation framework and stress management application theory in management, we present the multi-methodological research that simultaneously examines the moderating effect of sports recreation of managers, where on the weekly basis, engaging in sport trainings is positively related to perception of work goal progress. The multimethodological study involved 39 managers, active members of the Business Intelligence Centre in Slovenia. Utilizing an experience sampling methodology through which 34 managers were surveyed for 28 days, we find that weekly sport recreation is associated with positive affect of work goal progress. Moreover, regular sport recreation decreases the level of stress management. Our findings contribute to the sport management and leadership literature by providing a view from Slovenian management society.

Key words: motivation, sports recreation, stress management, managers

A study of knowledge management model in a chosen company and empirical verification of the applied model

**Emanuela Molek
Katarina Katja Mihelič**

We can view learning through the individual lens or the perspective of an employee functioning as a part of a social unit (e.g. company), whereby the result of learning is knowledge, which consists of explicit and tacit knowledge. Learning in a social unit occurs when organisationally connected individuals learn in the confines of a company. Knowledge management is an organisational process conducted by managers that enables employees to create knowledge, and access and use it in a successful way for the company (Rozman, 2014a; Rozman & Sitar, 2007). Companies and other social units that strive to achieve operational efficiency and performance must systematically develop connected learning of employees, through the creation, storage and sharing of knowledge, and must introduce a knowledge management system in their operations for such learning to be rational. This article discusses a knowledge management model created by the authors Rozman and Sitar (2007), which envisages two interconnected levels of examination, at the company level and at the level of the individual. The proposed phases of the model have been tested by means of qualitative and quantitative research. The findings have shown that the perception of a specific phase is not dependent on gender or the duration of cooperation with the chosen company, and that all five phases of the aforementioned model have been largely, but not equally, implemented at the chosen company.

Key words: individual learning, learning in a social unit, knowledge, knowledge management, Rozman-Sitar model

Technical-technological capability and research & development capability deployment: a case of energy sector

Mojca Lozej
Lidija Breznik

Dynamic capabilities view (DCV) is the latest perspective trying to explain and guide firms regarding how they can achieve and sustain a competitive advantage. The objective of this paper is to explore the notion of dynamic capabilities, focusing on technical-technological capability and R&D capability in energy sector. Building on qualitative data from a representative case study, the results point out how important it is to understand and exploit firm capabilities in line with dynamic capabilities disaggregation. To bolster our study, we provide insights into good practices that underpin technical-technological capability and R&D capability. Our paper highlights the importance of the dynamic capabilities perspective as a field of study in today's dynamic environment, and exposes the importance of ensuring a continuous commitment to the sense, seize and reconfigure capabilities as part of dynamic capabilities.

Key words: competitive advantage, dynamic capabilities, technical-technological capability and R&D capability, energy sector, case study

The role of postal services in e-commerce

Tina Vukasovič
Marko Grden

Postal services are an important part of e-commerce value chain, however, their impact on the e-commerce value chain has not been explored sufficiently to date. The research investigates the

Slovenian internet users' attitude with regard to the e-commerce and the influence that postal services have on the on-line shopping decision. The results of quantitative research have shown that Internet users in Slovenia believe that postal services have significant impact on the on-line shopping decisions and that it is important for them which postal operator will provide the delivery services. Based on the research results, a number of proposals have been prepared for the development of new postal services and customization of services to the needs of online retailers and shoppers.

Key words: e-commerce, postal services, logistics, parcel delivery, e - retailer, e - shopper

Writing of professional and scientific papers

Rudi Rozman

Very often authors publish the results of their professional and research work in different written forms like reports, articles, papers, monographs, master theses and doctoral dissertations. Each analysis and research follows some determined logic processes which enable and assure their quality. For this reason they prepare the plan or synopsis of their work and try to follow it. Therefore, we expect that already in the introduction to their writings they will present the problem of their study, study's purpose, method applied and its goals, and ground the structure of the writing. Although this sounds reasonable, still, especially in the practice many deficiencies can be found. They point at the possibility that the analysis and the research could not be appropriate and of good quality. As a consequence also the writings could be inappropriate and of poor quality. It is the purpose of the author to show most common deficiencies in writings and discuss the reasons and consequences.

Key-words: analysis, research, professional and research writings, problem, purpose, method, goals

Donatorji slovenske akademije za management

Hella Saturnus Slovenija, d.o.o., Ljubljana



Domel Holding, d.d., Železniki

DOMEL[®]

Navodila avtorjem

Splošna:

V reviji Izzivi managementu objavljamo izvirne prispevke avtorjev s področja prikaza primerov dobre prakse managerjev v različnih organizacijah, razmišljanja o razvojnih dilemah managerskega dela ter informacije o smereh razvoja managerske stroke pri nas in v svetu.

V reviji objavljamo:

- strokovno-raziskovalne prispevke, ki obsegajo izvirni prikaz prenosa spoznanj s področja managerske stroke v prakso ali poročila o izvirnih raziskovalnih spoznanjih na področju preučevanja managerkse prakse pri nas. Obseg strokovno-raziskovalnega prispevka ne sme biti daljši od 12 strani oz. 30.000 znakov skupaj s presledki.
- razmišljanja, ki obsegajo izvirna razmišljanja o razvojnih vprašanih managerske prakse pri nas in prenosu spoznanj iz tujine. Obseg razmišljanja ne sme biti daljši od 6 strani oz. 15.000 znakov skupaj s presledki.
- informacije o aktualnih novostih na področju izdaje strokovne literature s področja poslovnih in organizacijski ved in z njimi povezanih področij. Vsebina informacij so recenzije strokovne literature, ki ne sme biti daljša od 1 strani oz. 2.500 znakov skupaj s presledki ali samo predstavitev pred kratki izdane strokovne literature.

Strokovno-raziskovalni prispevki se pošlje v recenzijo. Ostale prispevke oceni uredniški odbor revije. Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Za objavljane prispevke ne plačujemo avtorskega honorarja. Avtor dela v celoti prevzema odgovornost za vse morebitne kršitve avtorskih pravic.

Oblikovanje prispevkov:

Prispevek je potrebno oddati v elektronski obliki, združljivi z urejevalniki besedil v formatu (.DOC ali .RTF).

Strokovno-raziskovalni prispevki

- **Naslov strokovnega prispevka** v slovenskem in angleškem jeziku v Times New Roman, velikost črk 14, poudarjen (bold).
- **Imena avtorjev strokovnega prispevka** z akademskim naslovom, naslovom podjetja in elektronskim naslovom v Times New Roman, velikost črk 12, poševno (italic).
- **Povzetek v slovenskem in angleškem jeziku** naj povzema zgoščeno vsebino prispevka. Dolg naj bo od 100 do največ 150 besed oz. 10 vrstic v Microsoft Word, tip črk Times New Roman, velikosti 10. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek. Predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglobljene rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka.
- **Ključne besede** - ne več kot šest, praviloma pa ne manj kot tri (v slovenskem in angleškem jeziku).
- **Tekst** – uporabi naj se tip črk Times New Roman, velikosti 12, z 1,5 razmakom med vrsticami, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, besedilo naj bo obojestransko poravnano.
- **Slike** (ilustracije, fotografije) in tabele naj bodo praviloma vključene v tekst. V primeru posebej priloženih slik, naj bodo te v elektronskem formatu TIF, GIF, JPG ali drugem kompatibilnem formatu. V besedilu naj bo jasno označeno, kam jih je treba vvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Tekst v sliki naj bo v Times New Roman fontu.

Razmišljanja in informacije

Prispevek naj zajema naslov (v slovenskem jeziku), imena avtorjev in besedilo. Za oblikovanje naslova, imena avtorjev in besedila naj se uporabijo navodila za oblikovanje strokovno-raziskovalnih prispevkov.

Citiranje in navajanje bibliografskih enot:

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

Izbira stila vodenja je odvisna od ... (O'Toole, 1999).

Kahnenan, Knetsch in Thaler (1991) so ugotovili ...
Kahnenan et al. (1991) so ...

... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Drucker, 1999; Simon et al., 1994).

Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Bibliografske podatke navajajte v skladu z APA standardi:

Članek v reviji: Borghini, S. (2005). Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4), 19-33.

Članek v elektronski reviji: Mark-Herbert, C. in von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility – brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-10. Pridobljeno 1.12.2008, s http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol12_no2_pages_4-11.pdf

Knjiga: Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

Poglavje v knjigi: Vila, A. (1999). Procesni pogled na organizacijo-nova organizacijska revolucija. V J. Kovač (ur.), *Sodobni pristopi in oblike pri organiziranju* (str. 17-37). Kranj: Moderna organizacija.

Referat objavljen v zborniku konference: Gomišček, B., Maletič, D. in Maletič, M. (2007). Pregled stanja na področju managementa kakovosti v slovenskih organizacijah. V V. Rajkovič (ur.), *Ustvarjalna organizacija: zbornik referatov 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti* (str. 507-517). Kranj: Moderna organizacija.

Prispevki s spleta (URL naslov):

avtor ni znan:

What is Management Science? (n.d.). Lancaster: Lancaster University. Pridobljeno 8.12.2008, s <http://www.lums.lancs.ac.uk/departments/ManSci/DeptProfile/WhatIsManSci/>

avtor je znan:

McCrimmon, M. (2007). What is Management? Pridobljeno 8.12.2008, s http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_management_

S prispevkom pošljite tudi poln naslov avtorja, na katerega naj se obrača urednica, po možnosti pa tudi telefonsko številko in naslov elektronske pošte. Tekst pošljite na naslov: lidija.breznik@ef.uni-lj.si.

Roki za oddajo prispevkov so: 30. november za februarško številko ter 30. junij za oktobrsko številko.