

Uporaba managementских orodij v slovenskih organizacijah

Zlatko Nedelko

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
e-pošta: zlatko.nedelko@uni-mb.si

Povzetek

V managementu je razvitih nešteto idej in konceptov, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu v organizacijah. Uporaba managementских idej in konceptov v poslovni praksi se uresničuje s pomočjo managementских orodij. Temeljni namen prispevka je predstaviti stanje uporabe managementских orodij v slovenskih organizacijah, primerjati njihovo uporabo z visoko razvitimi zahodnimi ekonomijami ter opredeliti temeljne smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah. V slovenskih organizacijah so v ospredju orodja, ki podpirajo optimizacijo delovanja organizacij, tem sledijo orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci. V visoko razvitih zahodnih ekonomijah, npr. EU 15 in ZDA, pa so v ospredju orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci, orodja za optimizacijo poslovanja pa niso več v ospredju. Takšno stanje uporabe managementских orodij v slovenskih organizacijah nakazuje na še vedno odprta vprašanja preoblikovanja organizacij in optimizacije njihovega delovanja. Na temelju trendov uporabe orodij v zahodnih ekonomijah prispevek podaja smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah.

Ključne besede: management, managementска orodja, Slovenija, uporaba

1 Uvod

V managementски literaturi je na voljo obsežen niz idej in konceptov, ki jih lahko zaposleni uporabljajo pri svojem delu v organizaciji (Mondy in Premeaux, 1993; Senge et al., 1994; Certo in Certo, 2009). Zaposleni managementске ideje in koncepte uporabljajo na ravni managementских orodij (Potočan et al., 2012; Potočan in Dabić, 2012).

Kljub obsežni literaturi na področju managementa pa raziskovalci manj pozornosti posvečajo praktični uporabi teoretičnih managementских konceptov v poslovni praksi. Poznane študije o managementских orodjih se osredotočajo na razvitejšo zahodne ekonomije (npr. Severna Amerika, EU 15) oz. večje regije, kot npr. Latinsko Ameriko, Azijo in Tihi ocean (Rigby in Bilodeau, 2007; 2009). Države Srednje in Vzhodne Evrope so večinoma izpuščene iz primerjalnih študij.

Slovenska managementска literatura se v zadnjih dveh desetletjih osredotoča predvsem na vprašanja, povezana s preoblikovanjem organizacij in optimizacijo njihovega delovanja (Lang et al., 2000;

Mulej, 2006; Potočan in Mulej, 2007; Nedelko, 2011), ter z aktualnimi vprašanji, npr. družbenega razvoja, vpliva finančne krize, ipd. Vloga managementских orodij v teh procesih ni posebej izpostavljena in tako ostaja skrita v ozadju.

Obsežna tuja in domača literatura iz managementa nas ne seznanja s spoznanji o uporabi managementских orodij v Sloveniji. Posledično, managementска znanstvena in strokovna literatura tudi ne ponujata odgovora glede smernic za prihodnjo uporabo managementских orodij.

Sestavek pomembno prispeva k managementски literaturi. Najprej izpostavlja spoznanja o stanju uporabe najpomembnejših managementских orodij med zaposlenimi v slovenskih organizacijah. Naprej predstavlja trende uporabe managementских orodij v najrazvitejših sodobnih ekonomijah. Ključni prispevek sestavka pa so smernice za prihodnjo uporabo managementских orodij v slovenskih organizacijah.

2 Managementška orodja

V vsaki izmed razvojnih faz managementa so se razvili številni teoretični managementški koncepti in ideje (Wren 1994; Armstrong, 2006). Razviti koncepti in ideje se v poslovni praksi uresničujejo na različnih ravneh, in sicer od (Lock, 1992; Cole, 2004; Dessler, 2004; Potočan et al., 2012): 1. koncepta – celovito opredeljena izhodišča za obravnavo ideje, 2. metodologije – celota zahtev, domnev in pravil za podporo uresničevanja koncepta, 3. metode – ciljno in problemsko usmerjene procedure za uresničevanje postavljenih ciljev koncepta, 4. tehnike – opredeljujejo tehnične podrobnosti za uresničevanje koncepta v praksi, do 5. orodij – ki predstavljajo podlago za uresničevanje managementških konceptov v poslovni praksi. Uporaba konceptov na različnih ravneh realizacije je odvisna od potreb in zahtev uporabnikov.

V managementški literaturi ne najdemo enotne opredelitve pojma managementško orodje, čeprav nekateri avtorji ta pojem uporabljajo (Megginson et al., 1992; Mondy in Premeaux, 1993; Sutherland in Canwell, 2004). Tako npr. Rigby (2001) v okviru svojega raziskovanja managementških orodij ta opredeljuje kot niz konceptov, procesov, nalog in analitičnih okvirjev za uresničevanje managementških idej v poslovni praksi. Na temelju navedenih spoznanj lahko managementško orodje opredelimo kot celoto pripomočkov, ki podpirajo uporabo managementških konceptov v poslovni praksi, z namenom podpore delovanju organizacije.

V literaturi ne obstaja vsebinska klasifikacija poznanih managementških orodij. Na temelju razvoja poznanih managementških konceptov lahko najsplošneje orodja označimo kot tradicionalna in sodobna. Med tradicionalna orodja prištevamo tista, ki so bila razvita v zgodnjih fazah razvoja managementške misli. Večinoma so to orodja, ki so danes zelo prepoznavna in so med najbolj uporabljenimi v organizacijah (Rigby, 2011). To so npr. primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco, strateško načrtovanje, izjave o misiji in viziji, zunanje izvajanje aktivnosti, sistem uravnoteženih kazalnikov, segmentacija odjemalcev (Potočan in Dabić, 2012).

Na drugi strani pa imamo sodobna orodja za podporo dela zaposlenih v organizacijah, ki se pojavijo pozneje. Za to skupino je značilno, da večina na novo razvitih orodij temelji na uporabi informacijske tehnologije oz. se sedanjim managementškim konceptom in orodjem doda

informacijska podpora, kar izboljšanja njihovo funkcionalnost.

3 Vloga in pomen managementških orodij za organizacije

V okviru vloge in pomena managementških orodij za organizacije velja, da posamezna orodja oz. skupina orodij omogočajo podporo različnim področjem, aktivnostim in procesom v organizaciji. Glede na svetovne trende uporabe orodij (Rigby 2011) so v razvitih zahodnih ekonomijah med najbolj uporabljenimi managementškimi orodji tista, ki podpirajo management odnosov z odjemalci, načrtovanje strategije organizacije in izboljšanje konkurenčnosti organizacije.

Orodja za management odnosov z odjemalci omogočajo organizaciji izboljšano skrb za odjemalce. V tem okviru so ključnega pomena orodja za upravljanje odnosov z odjemalci in segmentacijo odjemalcev (Reichheld, 1993; Kim et al., 2006). Za podporo dolgoročnemu načrtovanju organizacije uporabljajo strateško načrtovanje ter izjave o poslanstvu in viziji (Porter, 1996; Kaplan in Norton, 2008). V okviru izboljšanja konkurenčnosti pa so v uporabi predvsem primerjava lastne uspešnosti s konkurenco na temelju izdelanih kriterijev ter odkrivanje in izgrajevanje ključnih kompetenc (Pralhad in Hamel, 1990; Porter 1996).

Omenjenim skupinam orodij, po intenzivnosti uporabe sledijo orodja za optimizacijo delovanja organizacije, preoblikovanje organizacije in njenih procesov, kot npr. zunanje izvajanje aktivnosti in prenova poslovanja (Harrison in Kelley, 1993; Quinn in Hilmer, 1994; Powell, 1995; Rigby, 2011). V zadnjih dveh desetletjih je uporaba prenove poslovanja v organizacijah močno upadla, predvsem zaradi številnih neuspešnih prenov poslovanja organizacij (Davenport in Stoddard, 1994; Porter, 1996; Rigby, 2001; 2011). Podobno je tudi s celovitim upravljanjem kakovosti, ki je sprva veljalo kot pomembno orodje za izgrajevanje konkurenčne prednosti, vendar se je njegova uporaba zmanjšala, ko organizacije z njegovo uporabo niso dosegale pričakovanih rezultatov (Powell, 1995; Rigby, 2011). Podobno velja za koncept vitke proizvodnje, ki nikoli ni mogel uresničiti vsega začetnega potenciala (Krafcik, 1988; Rigby, 2011).

Sledijo orodja za podporo povezovanja organizacij, kot npr. strateška zaveznitva in management oskrbne verige. Še manj pa se uporabljajo

orodja za sodelovalno inoviranje in skupno rabo servisnih centrov, ki zahtevajo povezovanje tako delov organizacije kakor tudi organizacij med seboj (Rigby, 2001; Rigby in Bilodeau, 2007).

Najmanj so uporabljena nova managementška orodja, ki se šele uveljavljajo v organizacijah. Kot resnično novo orodje, ki je nastalo na temelju uporabe informacijske tehnologije, lahko označimo npr. korporativne bloge, ki so postali pomemben komunikacijski kanal organizacije. Organizacije uporabljajo bloge za neposredno komuniciranje s ciljnimi skupinami odjemalcev, sporočanje informacij, razvoj pripadnosti znamki ipd. (Pal in Kapur, 2009). V zadnjem času ima vse pomembnejšo vlogo tudi radiofrekvenčna identifikacija (RFID), ki omogoča pridobivanje podatkov kakršnekoli entitete, s pomočjo brezžičnih čitalnikov podatkov (Pal in Kapur, 2009). Med novejša orodja, ki se šele uveljavljajo, pa prištevamo tudi etnografijo potrošnikov in upravljanje lojalnosti (Malefyt, 2009).

Poznani pa so tudi primeri, ko se managementskim konceptom oz. orodjem uvede informacijska podpora. Dodajanje informacijske tehnologije sedanjim konceptom še povečuje njihov potencial. Tako npr. management znanja, ki mu je dodana informacijska podpora, dobi popolnoma nove dimenzije uporabe, saj se organizacijsko znanje shranjuje v elektronskih podatkovnih skladiščih. Takšen način arhiviranja znanja omogoča tudi lažje

širjenje znanja v organizaciji ter zmanjšuje odliv znanja iz organizacije (Bures, 2009).

Na temelju spoznanj o pomenu in vlogi managementških organizacij za podporo delovanja organizacij bomo v nadaljevanju predstavili rezultate raziskave o uporabi managementških orodij v slovenskih organizacijah.

4 Uporaba managementških orodij v slovenskih organizacijah

4.1 Vzorec in podatki

Raziskava je bila izvedena leta 2011 na vzorcu slovenskih organizacij. Na temelju naključnega vzorčenja je bilo poslanih 750 vprašalnikov, pri čemer pa je bilo poslanih največ pet vprašalnikov isti organizaciji. Ciljna skupina je bil predvsem management organizacij, saj ta največ uporablja orodja. Vrnjenih je bilo 210 vprašalnikov, pri čemer smo jih v analizo vključili 155, preostale smo izločili zaradi pomanjkljivih podatkov oz. vzorčnih odgovorov. Stopnja vrnjenih vprašalnikov je bila 20,7 %.

Povprečna starost udeležencev v raziskavi je bila 44,35 let, ki so imeli v povprečju 20,49 let delovnih izkušenj. Podrobnejše demografske značilnosti vzorca so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca.

| | | | |
|---------------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| Spol | Slovenija | Velikost organizacije | Slovenija |
| Moški | 48,4 % | mikro (<9) | 13,5 % |
| Ženski | 51,6 % | majhna (10 – 49) | 18,7 % |
| Izobrazba | | srednja (50 – 249) | 43,9 % |
| Srednja šola | 4,2 % | velika (>250) | 23,9 % |
| Diploma | 56,9 % | Oddelek zaposlitve | |
| Magisterij/doktorat | 38,9 % | raziskave in razvoj | 3,2 % |
| Vrsta izobrazbe | | temeljni procesi | 25,3 % |
| Humanistična | 2,8 % | računovodstvo | 14,9 % |
| Družbena | 68,3 % | marketing | 11,7 % |
| Naravoslovna ali tehnična | 20,7 % | vodstveni procesi | 29,2 % |
| Drugo | 8,3 % | drugo | 15,6 % |
| Položaj v podjetju | | Ekonomski sektor | |
| Strokovno osebje | 40,7 % | primarni | 1,9 % |
| Nižji management | 8,7 % | sekundarni | 27,7 % |
| Srednji management | 32,0 % | terciarni | 43,2 % |
| Vrhnji management | 12,7 % | kvartarni | 27,1 % |
| Član uprave | 6,0 % | | |

4.2 Rezultati

Najprej predstavljamo rezultate glede poznavanja in uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah. Za vsako izmed 25 managementskih orodij, vključenih v raziskavo, so bili mogoči odgovori: 1. orodje poznam in uporabljam, 2. orodje poznam, vendar ga ne uporabljam in 3. orodja ne poznam. Rezultati so prikazani na sliki 1.

Zaposleni v slovenskih organizacijah tradicionalna orodja relativno dobro poznajo, vendar pa jih večino teh uporablja manj zaposlenih, kot jih pa pozna. Izjema so orodja, katerih namen sta izboljševanje delovanja organizacije in povečevanje konkurenčnosti organizacij. To so zunanje izvajanje aktivnosti, primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco, iskanje ključnih kompetenc in upravljanje znanja.

Zaposleni najslabše poznajo sodobna orodja, ki temeljijo na uporabi sodobne informacijske tehnologije (npr. RFID, skupna raba servisnih centrov), ter orodja, ki podpirajo specifične aktivnosti organizacij in zaposlenih (npr. uporaba elementov cone ugodnosti, etnografija potrošnikov).

Po drugi strani pa orodja za krepitev povezav med organizacijami, npr. združitve in prevzemi ter strateška zaveznštva, pozna velik odstotek zaposlenih, vendar jih ne uporabljajo, zaradi narave njihove uporabe (npr. redka uporaba) in pooblastil za njihovo uporabo.

Primerjava uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah z globalnim povprečjem, Severno Ameriko in EU 15, nam razkriva različne vzorce uporabe orodij. Tako je razvidno, da v slovenskih organizacijah niso v ospredju ista orodja kot v razvitih zahodnih ekonomijah. Podrobnosti so prikazane v tabeli 2.

Slika 1: Poznavanje in uporaba managementskih orodij v slovenskih organizacijah

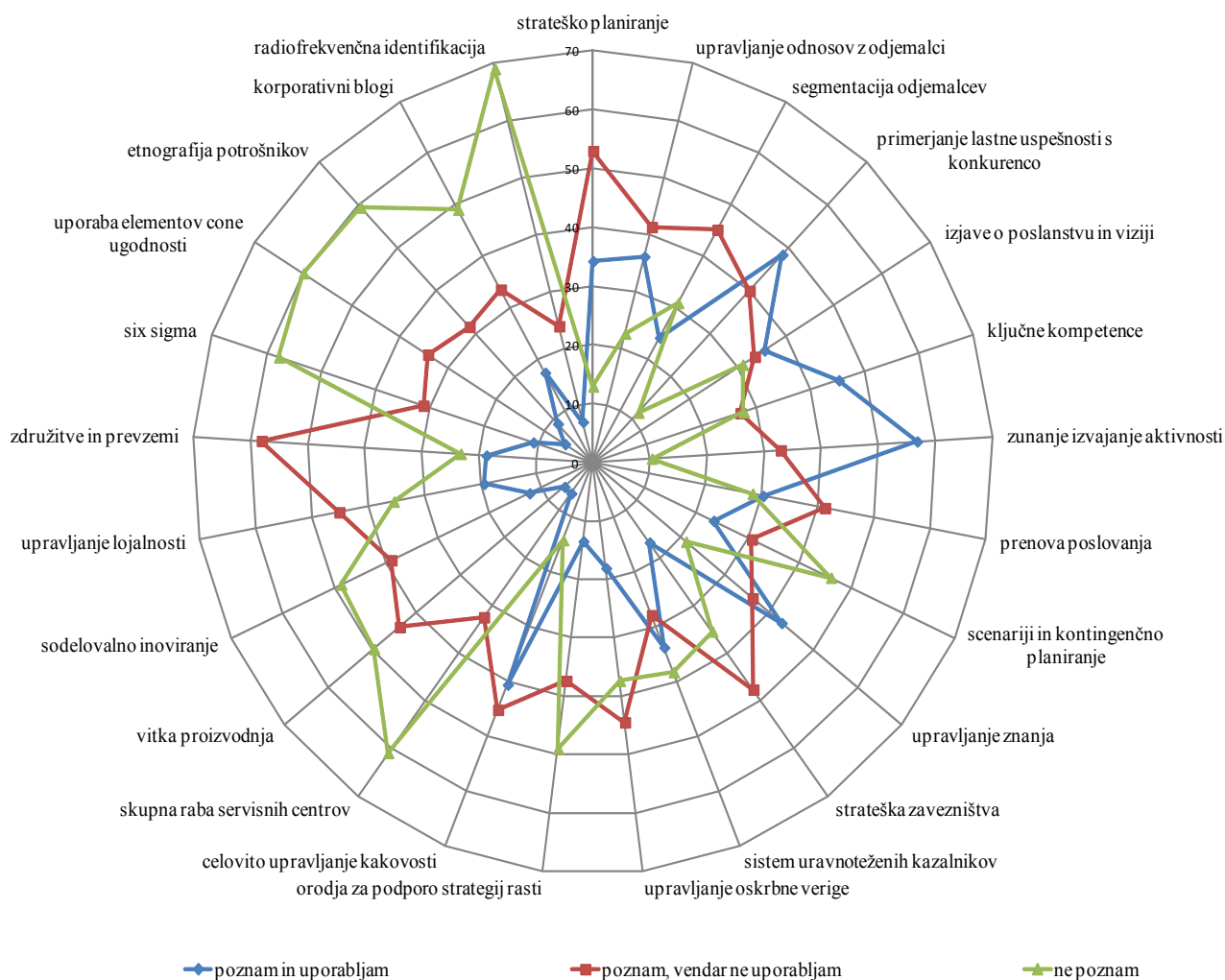


Tabela 2: Uporaba managementskih orodij – mednarodna primerjava^a

| Managementsko orodje | GL- 2006 | GL* – 2008 | NA | EU | SLO |
|--|----------|------------|----|----|-----|
| strateško načrtovanje | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 |
| upravljanje odnosov z odjemalci | 2 | 4 | 3 | 4 | 6 |
| segmentacija odjemalcev | 3 | 7 | 6 | 2 | 11 |
| primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| izjave o poslanstvu in viziji | 5 | 3 | 4 | 7 | 6 |
| ključne kompetence | 6 | 9 | 5 | 5 | 3 |
| zunanje izvajanje aktivnosti | 7 | 5 | 8 | 5 | 1 |
| prenova poslovanja | 8 | 8 | 10 | 10 | 10 |
| scenariji in kontingenčno načrtovanje | 9 | 13 | 9 | 8 | 12 |
| upravljanje znanja | 10 | 14 | 12 | 10 | 4 |
| strateška zaveznitva | 11 | 11 | 7 | 9 | 17 |
| sistem uravnoteženih kazalnikov | 12 | 6 | 13 | 13 | 9 |
| upravljanje oskrbne verige | 13 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| orodja za podporo strategij rasti | 14 | 16 | 10 | 10 | 18 |
| celovito upravljanje kakovosti | 15 | 17 | 18 | 14 | 5 |
| skupna raba servisnih centrov | 16 | 15 | 18 | 19 | 23 |
| vitka proizvodnja | 17 | - | 15 | 17 | 23 |
| sodelovalno inoviranje | 18 | 22 | 16 | 20 | 19 |
| upravljanje lojalnosti | 19 | 24 | 21 | 17 | 13 |
| združitve in prevzemi | 20 | 10 | 17 | 14 | 14 |
| six sigma | 21 | - | 22 | 23 | 20 |
| uporaba elementov cone ugodnosti | 22 | - | 18 | 21 | 25 |
| etnografija potrošnikov | 23 | - | 23 | 22 | 21 |
| korporativni blogi | 24 | - | 23 | 24 | 16 |
| radiofrekvenčna identifikacija | 25 | - | 25 | 25 | 22 |

a Opomba: Podatki za Svetovno povprečje (GL) 2006 in 2008, Severno Ameriko (NA) 2006 in Evropsko unijo 15 (EU) 2006 so izračunani na temelju raziskave managementskih orodij (Rigby in Bilodeau, 2007; 2009). Podatki za Slovenijo so iz lastne raziskave.

5 Razprava in nasveti za prakso

Temeljni namen prispevka je predstaviti uporabo managementskih orodij v slovenskih organizacijah. Na temelju preučevanja stanja uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah ter trendov njihove uporabe v najrazvitejših zahodnih ekonomijah podajmo nekatera temeljna izhodišča za prihodnjo rabo managementskih orodij v slovenskih organizacijah.

V razvitih zahodnih ekonomijah so v ospredju predvsem orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci, kar odraža skrb za odnose z odjemalci, ki je ključnega pomena v sodobnih razmerah delovanja (Philips, 2006; Rigby, 2011; Jerman in Završnik, 2012). Orodja za podporo izboljševanja konkurenčnosti so v ozadju, vendar pa imajo še vedno pomembno vlogo v procesu stalnih izboljšav (Rigby, 2011; Potočan in Dabić, 2012).

V slovenskih organizacijah pa so v ospredju predvsem orodja za podporo optimizacije poslovanja. Takšno stanje se sklada s spoznanji, da preoblikovanje organizacij v Sloveniji še ni zaključeno (Mulej, 2006; Potočan in Mulej, 2007; Nedelko, 2011). Orodja za podpro managementa odnosov z odjemalci, v nekdanjih tranzicijskih ekonomijah še niso prišla v ospredje (Zagorniak, 2012).

Predstavljena spoznanja o uporabi managementskih orodij v Sloveniji in v razvitih zahodnih ekonomijah predstavljajo pomembno izhodišče za oblikovanje smernic za prihodnjo uporabo orodij v Sloveniji.

Managerji v slovenskih organizacijah, ki so odgovorni za njihovo prihodnjo usmeritev, morajo v poslovanje začeti uvajati več orodij za podporo managementa odnosov z odjemalci, zaradi izboljšanja konkurenčnosti. Prehod od orodij za optimizacijo poslovanja do orodij za podporo managementa

odnosov z odjemalci se lahko začne šele, ko je organizacija zadostno optimizirala svoje delovanje. Tako zgolj prehod na »popularna orodja« ne reši problemov optimizacije poslovanja. Nepremišljena uporaba in želja po uporabi popularnih orodij lahko tako privede do slabega poslovanja organizacije.

Predlagamo, da se orodja za podporo managementa odnosa z odjemalci uvajajo postopno v poslovanje organizacije. Na novo uvedena orodja pa pri tem ne nadomeščajo optimizacijskih orodij, temveč jih dopolnjujejo. Orodja za podporo managementa odnosov z odjemalci lahko tako pridobijo ključno vlogo šele, ko je delovanje organizacije zadostno optimizirano. V tem okviru je potrebna racionalna presoja trenutnega stanja organizacije za uspešno uvajanje novih orodij, kar prepreči morebitne poznejše probleme.

Implementacija novih orodij pa je povezana tudi z drugimi dejavniki za njihovo aktivacijo, npr. usposabljanje zaposlenih za njihovo uporabo, potrebna finančna sredstva, specifičnost uporabe. Glede na trend uvajanja sistemov za podporo managementa odnosov z odjemalci ta predstavlja za organizacijo tudi precejšen finančni zalogaj, saj omenjeni sistemi temeljijo na uporabi celovitih informacijskih rešitev v organizacijah.

Omenjena spoznanja je mogoče tudi uporabiti v državah, ki so imele podobno razvojno pot kot Slovenija, npr. sosednja Hrvaška, razvitejše organizacije v državah nekdanje Jugoslavije. Izmed mogočih smeri nadaljnjega raziskovanja pa je ena izmed pomembnejših ugotavljanje vpliva krize na uporabo orodij v slovenskih organizacijah.

4 Sklep

Prispevek prikazuje stanje uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah in poudarja pomembnejše smernice uporabe managementskih orodij v prihodnje. Na temelju uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah lahko ugotovimo, da prevladujejo orodja, ki podpirajo optimizacijo delovanja organizacij, prenavo poslovnih procesov in transformacije organizacije. V razvitejših zahodnih ekonomijah pa so v ospredju predvsem orodja, katerih temeljni namen je izboljševati zadovoljevanje odjemalcev ter krepiti odnos z odjemalci in management odnosov z njimi. Na temelju primerjave uporabe managementskih orodij v slovenskih organizacijah in povprečne uporabe v razvitih zahodnih ekonomijah lahko sklenemo, da tudi vzorec uporabe managementskih

orodij nakazuje, da slovenske organizacije še niso v celoti preoblikovale svojega delovanja, na način, ki bi bil primerljiv s sodobnimi trendi organiziranosti in delovanja organizacij.

Sklenemo lahko, da bodo morale slovenske organizacije v prihodnje poleg potrebne optimizacije poslovanja več pozornosti nameniti tudi izboljševanju zadovoljevanja potreb odjemalcev, ki je v sodobnih razmerah delovanja ključna skrb organizacije. V tem okviru so prioritete naloge organizacije predvsem dokončevanje procesa optimizacije poslovanja in večja intenziteta uporabe orodij za podporo managementa odnosov z odjemalci.

Literatura

- Armstrong, M. A. (2006). *Handbook of Management Techniques*. London: Kogan Page, 2006.
- Bures, V. (2009). Conceptual perspective on knowledge management. *E + M Economics and Management*, 12(2), 84–96.
- Certo, S. C., in Certo, S. T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills*. New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Cole, G. (2004). *Management Theory and Practice*. London: Thomson.
- Davenport, T. H., in Stoodhard, D. B. (1994). Reengineering – business change of mythic proportions. *MIS Quarterly*, 18(2), 121–127.
- Dessler, G. (2004). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Harrison, B., in Kelley, M. R. (1993). Outsourcing and the search for flexibility. *Work Employment and Society*, 7(2), 213–235.
- Jerman, D., in Završnik, B. (2012). The model of marketing communications effectiveness: empirical evidence from Slovenian business-to-business practice. *Journal of Business Economics and Management*, 13(14), 63–81.
- Kaplan, R. S., in Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77.
- Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh, E. H., in Hwang, H. S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert systems with applications*, 31(1), 101–107.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–51.

- Lang, R., Kovac, J., in Bernik, M. (2000). Management v tranzicijskih procesih. Kranj: Moderna organizacija.
- Lock, D. (1992). Handbook of Management. Aldershot: GOWE.
- Malefyt, T. D. (2009). Understanding the Rise of Consumer Ethnography: Branding Techno methodologies in the New Economy. *American Anthropologist*, 111(2), 201–210.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C., in Pietri, P. H. Jr. (1992). *Management: Concepts and Applications*. New York: HarperCollins Publishers.
- Mondy, W. R., in Premeaux, S. R. (1993). *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Mulej, M. (2006). Zakaj v Sloveniji še ni dovolj inoviranja – gospodarsko in kulturno razvojni razlogi. *Naše gospodarstvo*, 52(3/4), 39–48.
- Nedelko, Z. (2011). Kako izboljšati inovativnost kot vrednoto managementa v tranziciji – doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pal, S. K., in Kapur, V. (2009). The Gradual Adoption & Maturity of Corporate Blogs. V *Creating global economies through innovation and knowledge management: Theory & Practice*. Zbornik 12th International Business Information Management Association Conference (str. 1295–1299). Kuala Lumpur: IBIMA.
- Phillips, D. (2006). Relations are the core values for organizations – a practitioner perspective. *Corporate communications: an international journal*, 11(1), 34–42.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Potočan, V., in Dabić, M. (2012). *Management tools in business environment*. Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Potočan, V., in Mulej, M. (2007). *Transition into innovative enterprise*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potocan, V., Nedelko, Z., in Mulej, M. (2012). Influence of organizational factors on management tools usage in Slovenian organizations. *Engineering Economics*, 23(3), 291–300.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage – a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15–37.
- Prahalad, C. K., in Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Quinn, J. B., in Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139–160.
- Rigby, D. (2011). *Management tools*. Boston: Bain Research Group.
- Rigby, D., in Bilodeau, B. (2007). *Management tools and trends 2007*. Pridobljeno 2. 2. 2012 s http://www.bain.com/management_tools/management_tools_and_trends_2007.pdf.
- Rigby, D., in Bilodeau, B. (2009). *Management tools and trends 2009*. Pridobljeno 2. 2. 2012 s http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. in Smith, J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*. Sydney: Doubleday/Currency.
- Sutherland, J., in Canwell, D. (2004). *Key Concepts in Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Wren, D. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley.
- Zagorniak, N. B. (2012). Consumer value within business unit management system: a compass in new reality and the battle for market opportunities. *Actual problems of economics*, 134, 164–171.

Dr. Zlatko Nedelko je docent na Katedri za Organizacijo in Informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete, Univerze v Mariboru. Sodeluje pri izvedbi predmetov na dodiplomskem in podiplomskem programu. S svojimi prispevki je sodeloval na več posvetovanjih doma in v tujini. Je tudi član znanstvenih odborov različnih mednarodnih konferenc v tujini. Temeljna področja njegovega raziskovanja so management, stili vodenja, organizacija, poslovna etika in vrednote managementa.