

Organizacija

Organizacija is an interdisciplinary peer reviewed journal that seeks both theoretically and practically oriented research papers from the area of organizational science, business information systems and human resources management. Topics will be drawn from, but are not limited to, the following areas:

- *organizational theory, development and restructuring of organizations;*
- *new and innovative organizational structures and approaches;*
- *managerial aspects of quality management;*
- *organizational behavior;*
- *human resources management;*
- *development, restructuring and management of information systems;*
- *interorganizational systems, electronic commerce;*
- *decision making, decision support.*

In particular, we seek papers which cover state-of-art developments in organizational theory and practice, and present new insights that improve our understanding in the subject area of the journal

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

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

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

Contents/Kazalo

5/2010

RESEARCH PAPERS	205	RENÁTA KUNSTOVÁ	Barriers and Benefits of Investments into Enterprise Content Management Systems
	214	VLADO DIMOVSKI, BARBARA GRAH, SANDRA PENGER, JUDITA PETERLIN	Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab
	224	DUŠAN GOŠNIK, ANDREJ BERTONCELJ	Providing the Success of Six Sigma by Proper Project Identification and Selection: Comparison Study between Slovenia and the UK
SUPPLEMENT / DODATEK RAZPRAVE	A175	JOŽE KOCJANČIČ, ŠTEFAN BOJNEC	Dinamika malih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji
	A187	KARMEN RODMAN	Vrste in vloge instrumentov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov
	A196	MAJA URAN, EMIL JUVAN	Vloga deležnikov pri oblikovanju turistične strategije: stališča lokalnega prebivalstva
POVZETKI / ABSTRACTS	A208		
DONATORJI	A210		

UREDNIK / EDITOR

Jože Zupančič,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

SOUREDNIKI / CO-EDITORS

Marko Ferjan,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Marjan Senegačnik
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

**UREDNIŠKI ODBOR REVIJ /
EDITORIAL BOARD**

Rado Bohinc,
Univerza na Primorskem, Slovenija

Roger Blanpain,
Catholic University of Leuven, Belgium

Franc Čuš,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Vlado Dimovski,
Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel C. Ganster,
University of Arkansas, USA

Jože Gričar,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Werner Jammerneegg,
Vienna University of Economics and
Business Administration, Austria

Marius Alexander Janson,
University of Missouri, USA

Milton A. Jenkins,
University of Baltimore, USA

Stefan Klein,
University of Muenster, Germany

Mirosljub Kljajić,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Hermann Maurer,
Technical University Graz, Austria

Matjaž Mulej,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Valentinas Navickas,
Kaunas University of Technology, Lithuania

Ota Novotny,
University of Economics, Prague,
Czech Republic

Milan Pagon,
University of Iowa, Henry B. Tippie College
of Business, CIMBA Campus, Italy

Björn Pappe,
Technical University Aachen, Germany

Dušan Petrač,
NASA, USA

Hans Puxbaum,
Vienna University of Technology, Austria

Gábor Reketye,
University of Pécs, Hungary

Markku Sääksjärvi,
Helsinki School of Economics, Finland

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru, Slovenija

Henk G. Sol,
Technical University Delft, The Netherlands

Velimir Srića,
University of Zagreb, Croatia

Paula Swatman,
University of South Australia, Australia

Brian Timney,
The University of Western Ontario, Canada

Maurice Yolles,
Liverpool John Moores University,
United Kingdom

Douglas Vogel,
City University of Hong Kong

Gerhard-Wilhelm Weber,
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wrycza,
University of Gdansk, Poland

Barriers and Benefits of Investments into Enterprise Content Management Systems

Renáta Kunstová

University of Economics, Faculty of Informatics and Statistics, Department of Information Technology, W. Churchill sq. 4,
Prague 3, Czech Republic, kunstova@vse.cz

This paper reviews the development and changes in the processing of large volumes of unstructured information. Author focuses on Enterprise Content Management (ECM) system and identifies three periods of its evolution. During this time ECM evolved to be high-quality and widely available technology, but many organisations have still not implemented ECM systems. The paper contains findings of a survey about the barriers and benefits of adoption of ECM systems, conducted in February 2010 in various organisations in Czech Republic.

Keywords: Enterprise Content Management; Enterprise Information Management; Content Management Interoperability Services

1 Introduction

The growing volumes of electronic documents, e-mails, faxes, web presentations, rich media, forms and another unstructured content makes it essential that this content must be managed. Users cannot waste time searching for documents, looking for the last version, making sure that document is accessible; looking for application for viewing or editing the document, etc. Companies need better control over all unstructured content they produce or receive.

This unstructured content makes up 80% of all information sources (Marlin, 2005), implying that structured data accounts for only twenty percent of enterprise information content. Current enterprise applications (e. g. Enterprise Resource Planning, Customer Relationship Management, Supply Change Management) use just these twenty percent of enterprise data, which are managed within centralized databases. Companies have a good opportunity to gain competitive advantage by managing unstructured content, as effective management of unstructured information exchange, document sharing and whole cross-company collaboration are critical to business success today.

Enterprise Content Management system is designed to manage large volumes of unstructured information and to make content widely available. This term was introduced by the Association for Information and Image Management

(AIIM) and is defined¹ as: „*Enterprise Content Management (ECM) is the strategies, methods and tools used to capture, manage, store, preserve, and deliver content and documents related to organisational processes. ECM tools and strategies allow the management of an organisation's unstructured information, wherever that information exists.*“

ECM system covers number of applications which manage the complete lifecycle of content from its creation and publication to archiving and eventual deletion.

2 A historical overview of ECM

The author has been monitoring unstructured data processing for over fifteen years and identifies the following three periods of ECM development:

- the first period is prior to the definition of the term ECM,
- the second period starts with the definition of the term ECM by AIIM in 2001,
- the third period starts around 2007 when ECM starts to be regarded as a standard part of IT architecture.

The substantial changes in the field of ECM which enable us to recognise these different periods are driven by suppliers' efforts to better satisfy changing requirements of buyers as described in more detail below.

¹ <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx>

2.1 First period

First period started in the 1980s when organisations began with document imaging². The goal was to transfer paper documents into electronic form and to manage their further processing. It was the first strategy decision which changed approach to enterprise information management.

Advances in computer networks made possible new forms of communication. Users started to exchange information through electronic mail. They required sharing of documents, better cooperation during its processing and coordination of others activities. New products called groupware³ provided the answer to these requirements. Soon after document management systems appeared on the market.

Rapid growth of electronic documents (Lyman, 2003) led to a requirement for their archiving. First archive systems appeared concurrently with improvements in full text searching and character recognition technologies. New technology brought new unstructured data types and new applications for their management (e. g. Web Content Management, Digital Asset Management, E-mail Management).

2.2 Second period

Functionality of individual products was expanded over the last two decades of 20th century and organisations could choo-

se among products which offered wider functionality, e.g. for document imaging, documents sharing in central repository and automating approval cycle through integrated workflow. Previously isolated applications became better integrated. The AIIM organisation recognised the general change in this field of IT systems and since 2001 started to call this group of applications Enterprise Content Management system. ECM systems cover a number of applications to manage the complete lifecycle of documents and other content (see Figure 1).

The purpose of individual applications presented in Figure 1 is the following:

- *Imaging* applications provide scanning of paper documents in the form of images and pass them along to other business application.
- *Data capture* includes tools for scanning, automatic data recognition, their collection and entering into other systems.
- *Document Management System* provides storage, sharing, versioning, retrieval and securing capabilities for any kind of unstructured information.
- *Collaboration tools* such as email, calendaring, scheduling, text chat, videoconferencing, wiki, blog help people to communicate effectively, to collaborate and to cooperate.
- *Workflow* helps organisations to increase productivity by automation of processes, it routes documents to co-workers for review and final approval.

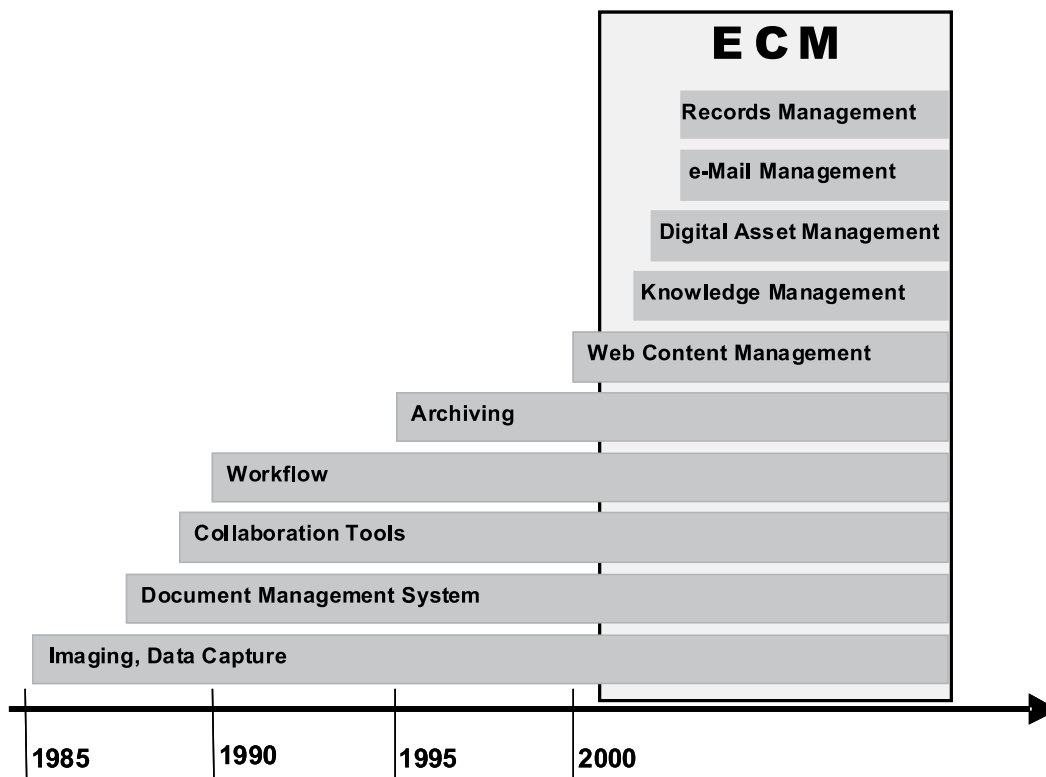


Figure 1: Evolution of ECM

² The first commercially successful document imaging system was developed by FileNet company in 1985 (FundingUniverse, 2010).

³ Lotus Notes had become the de facto groupware industry standard in 1987 (IBM, 2005).

- *Archiving* is determined for long-term archiving, automation of retention and ensuring legal and regulatory compliance.
- *Web Content Management* provides content management for internal and external web sites of purpose to ensure their accuracy and their recency.
- *Knowledge Management* enables to identify, create, represent and distribute company knowledge.
- *Digital Asset Management* enables to store, view, find, compare, annotate, share and use rich media.
- *E-mail Management* incorporates email capture, sharing and full-text searching capability.
- *Records Management System* changes active documents to archive records, sets disposition policies and ensures compliance policies.

ECM is the result of integration effort to manage efficiently all unstructured information, wherever that information exists. Above-mentioned applications can be utilized independently or as a component within an Enterprise Content Management system. ECM products offer different range of these components. ECM products can be integrated with other enterprise applications such as ERP, CRM etc. They let users to share and access all types of content as part of their business process.

Information technology (IT) has always played a crucial role in supporting business processes. Its importance has increased further with so called “compliance” efforts. A new wave of regulations in many countries started-up as the consequence of a massive fraud uncovered in 2001 at the Texas energy company Parmalat, Enron and others. Organisations

are obliged to comply with regulations and the term “compliance” became part of general management vocabulary especially in major corporations. New regulatory requirements such as Sarbanes-Oxley Act, Health Insurance Portability and Accountability Act, Basel II and also strong market demand for certification (e.g. ISO) produced demands on IT, above all in privacy, security, document retention and financial regulation. According to Naimoli “Regulatory requirements and legislation, such as Sarbanes-Oxley Act, have changed ECM from an optional nice-to-have capability, to a must-have system” (Naimoli, 2008). Compliance was the most significant business driver for document and records management technologies during the years 2003 - 2007, as concluded by the AIIM community survey in March 2009 (AIIM, 2009).

2.3 Third period

Third period started around 2007. From that time ECM is seen as a part of the IT architecture (Cripe, 2008). But although sharing relevant information and collaborating across the organisation becomes routine, users don’t have single-access point to find, retrieve and process unstructured information from wherever it is stored, without the need to login to number of different applications. The ideal solution is to have an integrated environment providing search, access, process, collaboration and archive capabilities for all types of structured and unstructured content. These requirements became of key interest in the Enterprise Information Management⁴ (EIM), which combines Business Intelligence (BI) and ECM. EIM

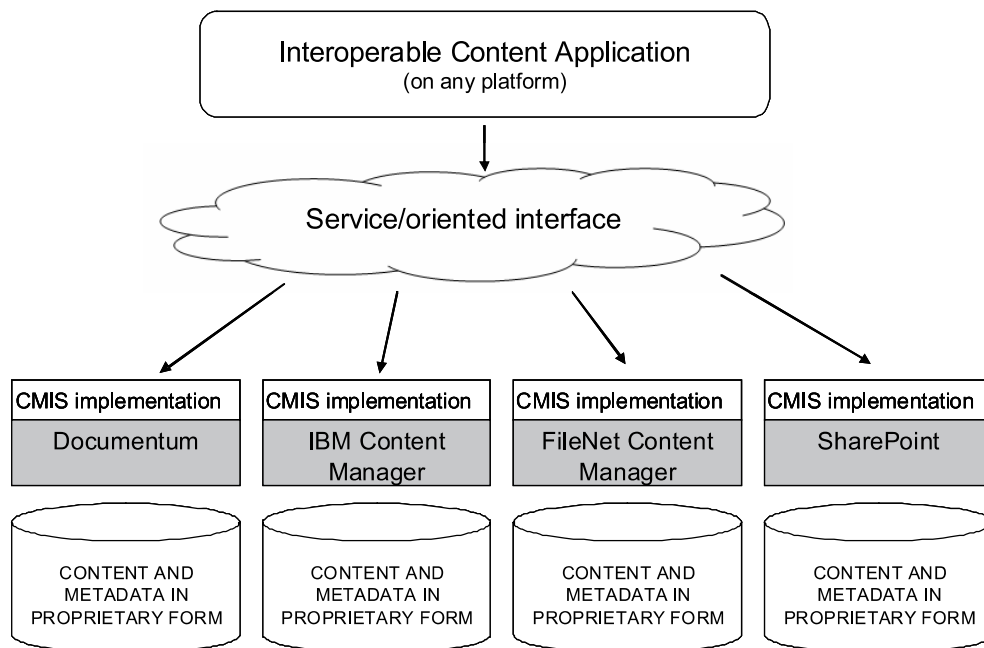


Figure 2: Principles of the integration (AIIM, 2009, December)

⁴ M. D. Long predicted already in 1998 (Long, 1998) that Enterprise Information Management will become increasingly important discipline.

supports decision-making processes or day-to-day operations that require data analysis and the availability of information and knowledge. This trend that combines the management of structured and unstructured data is supported by three technologies.

- Enterprise Information Integration (EII) is a technology using data abstraction to provide virtual view on data which are managed by different applications. Data from heterogeneous data sources appear to users as a homogeneous data source.
- Enterprise Application Integration (EAI) is a technology which enables linking together several applications running under various operating systems and with different databases sources. This technology provides sharing of business processes among any connected application or data sources in the enterprise.
- Extract, Transform and Load (ETL) is a system for extraction of data from databases, their transformation according to operational needs into a suitable form and loading the data into a database or a data warehouse from which data is accessible to other analytical applications or decision tools.

In September 2008 an important new standard Content Management Interoperability Services (CMIS) was published that uses Web services and Web 2.0 interfaces to enable information sharing across Internet protocols, among document systems, publishing and content repositories from different vendors within one company and between companies. Participants in the standard development are organisations Alfresco,

Day Software, EMC, FatWire, IBM, Microsoft, Open Test, Oracle and SAP. The proposed standard is available for public comment at Organisation for the Advancement of Structured Information Standards (OASIS). This standard enables greater interoperability of ECM systems.

Businesses of all sizes must have effective internal communications systems but also must implement external communications systems with their customers, suppliers, partners, investors and others to ensure their success. One of the most significant changes in the business landscape is the move toward an increasingly virtual workplace. The reality of today's business is that organisations must transmit and exchange sensitive documents and data internally and externally in a secure and cost-effective environment. ECM technologies are designed to support these goals.

The outlook for ECM investments is in the long term positive. Gartner predicted (Gartner, 2007) that the worldwide ECM software market is expected to grow more than 12 percent per year through 2010 (see Figure 3). Notwithstanding such positive predictions some reports find that "even with ECM sitting on the precipice of popular adoption, AIIM finds that it still hasn't tipped over into the mainstream of IT spending" (AIIM, 2008), concluding that "The majority of companies were not overly confident in their effectiveness in managing, controlling and utilizing electronic information".

The conclusion of AIIM survey published with a title "State of the ECM Industry 2009" (AIIM, 2009, March) highlights the difference between availability of high-quality ECM technology⁵ and their implementation in organisations⁶.

ECM market development
(in millions of dollars)

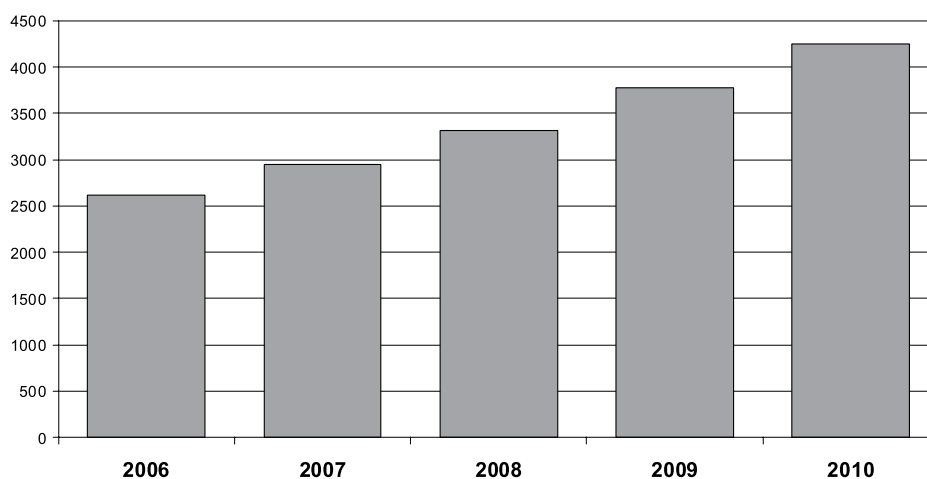


Figure 3: Forecast of total software revenue (Gartner, 2007)

⁵ "IT vendors have created the concept of ECM as an infrastructure, servicing integration with other enterprise systems as well as the more traditional document-centric processes." (AIIM, 2009, March)

⁶ "Most organizations are far from reaching the ideal, that ECM is pervasive infrastructure providing search, access, process, collaboration and archive capabilities for an expanding range of content types across the organization." (AIIM, 2009, March)

Although the ECM software market is growing, high-quality ECM software is available, and organisations consider ECM to be strategically important (Duhon, 2009), many organisations have not implemented ECM at all, or implemented ECM only partially. It is possible that unsuccessful implementations discourage some of the organisations, and therefore specialists must deal also with the problem why some ECM projects fail (Patel, 2010), (Byrne, 2010).

Presented review of ECM evolution describes changes in technologies and also in the requirements of organisations.

2.4 Current situation and the need to find barriers of ECM implementation in Czech Republic

No survey was available that deals with ECM implementation situation specifically in Czech Republic. Therefore the author conducted a small-scale survey with one hundred respondents in autumn 2006 (Kunstová, 2007) as a part of activities of the Czech Society for System Integration (CSSI). Important finding was that forty-one percent of respondents reported that they have not implemented ECM software in their organisation, and it is therefore likely that many organisations in Czech Republic will be implementing ECM in the future. More recent update of the situation in ECM implementation in Czech Republic is therefore needed to understand trends and their relationship to ECM barriers and benefits.

Articles and surveys mentioned above clearly show that despite the fact that organisations are not satisfied with their efficiency and despite of the availability of ECM technologies, ECM implementation in organisations lags behind. This implies that there are barriers to adoption of ECM that cause this situation. The author has not found any surveys conducted in the Czech Republic or internationally that deal specifically with the barriers to ECM adoption and their relationship to ECM benefits for organisations.

Czech organisations across the whole range from government institutions to major corporations and midsize businesses need to keep improving their efficiency to keep costs down and remain competitive in the global environment. IT support is today more and more crucial and ECM system is one of the key efficiency sources.

In order to speed up ECM implementations to help Czech organisations improve efficiency, the author decided to realise the first such survey in Czech Republic. The survey is described further in this paper.

3 Survey of current situation and future of ECM in Czech organisations

“Enterprise Content Management, its present and future” was a topic of a seminar which was held by Czech Society for System Integration in February 2010 (www.cssi.cz) and organized by the author. Representatives of most leading companies in the ECM market in Czech Republic such as IBM Czech

Republic, Microsoft, Siemens IT Solutions and Services, Oracle Czech, Ixent and Adobe Systems Inc. presented their views on a current situation and a future evolution of ECM.

In their presentations and follow-up discussions they agreed that the ECM market is one of the growing fields in Czech Republic, however they also reported that ideas and advantages of ECM are still difficult to sell in Czech organisations.

3.1 Implementation of the survey

During the seminar the author organized a survey targeted on identifying organisations' views on drivers and barriers for ECM adoption. Each participant of the seminar received the questionnaire before the beginning of the seminar along with other information and materials.

During the seminar introduction participants were informed about the purpose of the questionnaire and they also received instruction how to fill it in. Questionnaires were collected after the end of the seminar. Out of 76 handed-out questionnaires at the beginning of the seminar 65 were returned.

While, the sample of 65 organisations is not very large, the sample included respondents who by participating in the seminar showed specific interest in ECM, and as a result a high rate of questionnaire return (85%) was achieved.

3.1.1 Structure of the questionnaire

The questionnaire had three parts.

The first part included organisation and respondent characteristics: establishment of the organisation, number of locations in Czech Republic, number of employees, organisation's industry and respondent's job position. Respondents always marked one item from the list.

The second part asked about availability of individual ECM components (Imaging, Data Capture, Documents Management Systems, Collaboration tools etc.) in the organisation. Every component was shortly characterised in the questionnaire. Second part of the questionnaire was presented in the form of a table and respondents marked their answers by “X” for a relevant choice. They could choose amongst following items:

- We use this ECM component:
 - it is implemented in-house,
 - it is outsourced in the form of application servicing,
 - We plan to use this ECM component:
 - it will be implemented in-house,
 - it will be outsourced in the form of application servicing,
 - We do not use this component.
- Third part of the questionnaire had two key questions:
- What are the biggest barriers of investments into ECM in an organisation?
 - What kind of benefits would an organisation expect from investments into ECM?

Respondents could choose more items from the list. The lists of items are shown in Figure 4 and Figure 5.

3.1.2 Data analysis method

The data analysis was performed using Microsoft Excel software. Data from questionnaires were manually transcribed on to a spreadsheet and the analysis was performed using statistic functions. Main results are presented in the form of graphs in this article.

3.2 Results and analyses

3.2.1 Profile of respondents

The survey involved 65 respondents who represented organisations from different business sectors. The largest group of respondents was from the IT sector (62%). Other respondent group was from banking, finance, insurance (18%), government and public services (14%) and 6% respondents was from education. 60% of respondents were IT specialists or IT managers, 20% of respondents were business managers, 13% of respondents worked in middle management and the remaining 7% were end users.

3.2.2 Organisational Size

The largest portion (46%) of survey respondents came from medium-sized organisation (51 – 250 employees). Another 40% were from large-sized organisations (251+ employees). The remaining 14% of respondents were from small organisations (1 – 50 employees).

Most of respondents' organisations (57%) are located across 2 – 9 locations, 12% of organisations are located across more than 21 locations (i.e. multinational organisations).

3.2.3 Availability of ECM components

The findings that every organisation has implemented at least two ECM components signals significant shift in this field compared with the situation in 2006 in Czech Republic. (See above-mentioned survey which is in detail available on: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2007/use-of-ecm-technologies-in-czech-enterprises.pdf>.)

Two thirds of surveyed organisations have implemented 4 – 6 ECM components. Only two percent of organisations are using ECM components in the form of outsourcing. Most of organisations do not plan purchase of new ECM components over the next 12 months.

3.2.4 Key findings about barriers to ECM system adoptions

The first key question in the survey was "What are the biggest barriers to investments into ECM at respondent's organisation?" Although respondents could choose more answers from the list (see Figure 4), two thirds of them chose only one.

The survey identified that the most important barrier to investments into ECM system is still lack of financial, technological and personnel resources (38%) following by difficult justification of return on investments (24%).

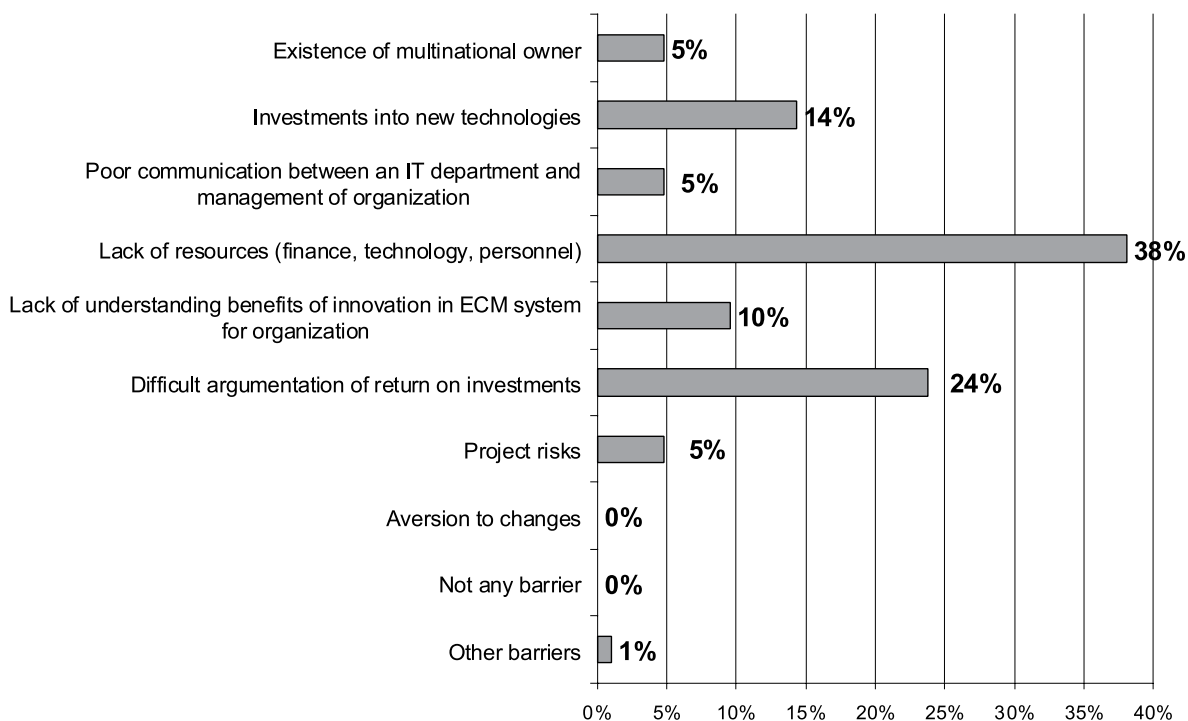


Figure 4: Identified barriers of investments into ECM system

Further data analysis did not demonstrate any significant interdependence among the marked barrier and organisation's characteristic or the number of implemented ECM applications. This was caused by the combination of small respondent sample size and the fact that two thirds of respondents chose only one item and their responses were distributed among 8 barriers, 4 organisation sectors categories and 3 organisation size categories.

The author considers significant that if the respondents are thinking about barriers in substantial two thirds majority identify just one barrier. It is possible to assume that it is the most important barrier for them and therefore they decided to choose just one despite clear survey rules option to choose more than one.

Survey findings show that the strongest barriers, in particular the lack of resources, concerns about investing into new technologies, concerns about the justification of return on investment, correspond well with a significant trend of fast-growing open source ECM market in the last few years (AIIM, 2009, December).

3.2.5 Key findings about the benefits of ECM system investments

The second key question was aimed at discovery of "What kind of benefits would your organisation expect from investments into the field of ECM?". Respondents could choose again more answers from the list as shown in Figure 5.

Two thirds respondents marked 4 – 7 items in this case. This means that from investments into ECM systems more than one benefit is expected. Respondents mostly agreed that the main benefit is a productivity increase (73%) followed-up by benefits from elimination of inefficient activities (60%), business continuity improvements (47%) and operational flexibility improvements (47%).

Notes on some of the benefits:

- *Compliance* – the organisation aims to comply with legal and other regulations.
- *Improved business continuity* – easier and less costly business recovery in case of disastrous events.
- *Operational flexibility* – the ability to make changes easily.
- *Organisational flexibility* – to embrace diversity of employees and their different work arrangements and payment schedules.
- *Environmental improvement* – improvements in general living environment by e.g. less copying or printing.
- *Productivity increase* – more work is done with the same effort/resources or the same work is done with less effort/resources.

Additional data analysis identified several relationships.

The benefit "non-efficient activities elimination" marked large-size organisations which are situated in one location.

The benefit from business continuity improvement marked above all organisation which are situated in 2 – 10 locations. These organisations marked the benefit of cost reduction at the same time.

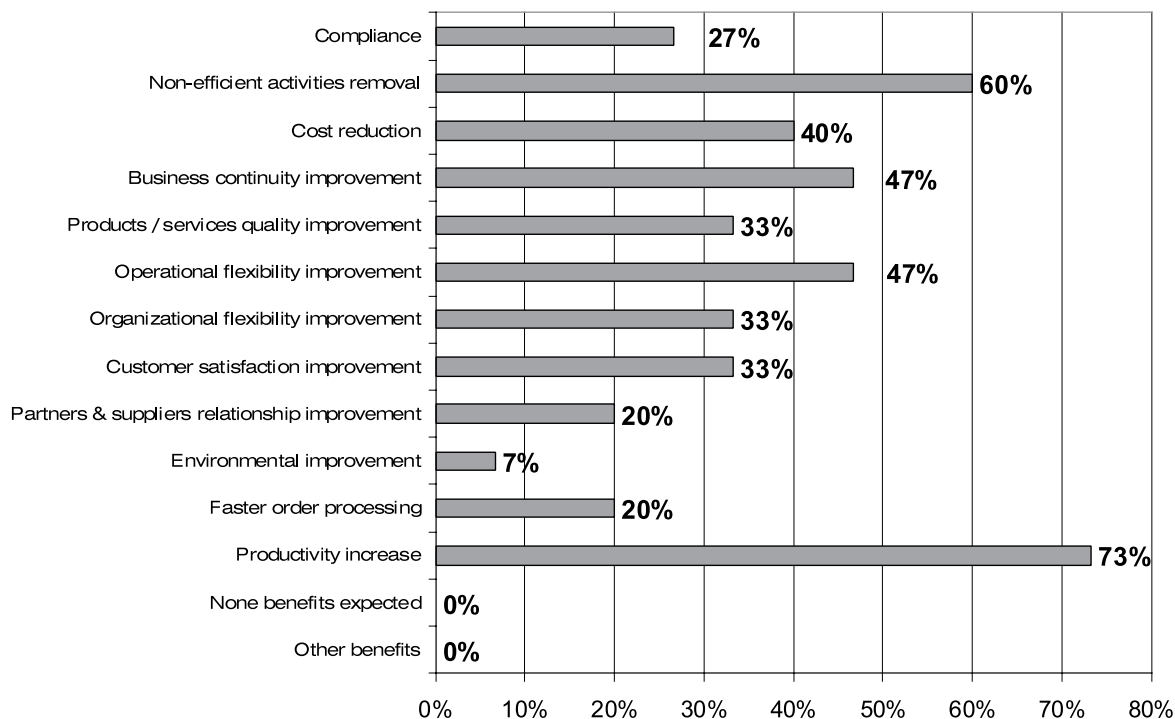


Figure 5: Expected benefits from investments into ECM system

The benefit from increasing customer satisfaction marked especially organisations which have implemented seven and more ECM components. Seven and more ECM components imply a relatively large ECM solution. Survey did not demonstrate a clear link among the number of implemented components and other organisation's characteristics.

4 Conclusion

The Association for Information and Image Management provides research surveys focused on Enterprise Content Management (see <http://www.aiim.org/Research/Information-Management-Research-ECM-BPM-ERM.aspx>). Data are collected via a web-form. These surveys reflect the opinions of hundreds of organisations from around the world but they do not compare results from single country. Countries are represented very differently in these surveys. Two thirds of respondents are usually from North America and they represent often organisations with thousands of employees. It is possible to identify general trends, but it is not possible to find out about the situation in the particular country.

The author has not found any surveys conducted in the Czech Republic or internationally that deal specifically with the barriers to ECM adoption and their relationship to ECM benefits for organisations.

The implemented survey as described in this paper has its limitations. The findings are based on data from only 65 organisations. However the survey covers two gaps in currently available information. It is specific for Czech Republic and it aims on barriers and benefits of investments into ECM

Since this kind of survey has not been done in Czech Republic before, it is a good starting point for similar surveys in the future and for making comparisons over the time.

The author recommends to organisations to use questions from research surveys, collect their own answers across the organisation and compare them with results available in research surveys. Such approach can help them in correct decision making.

Knowledge of barriers and benefits of investments into ECM is crucial for success of any implementation project. Companies which develop such solutions must understand them in order to make their product sufficiently functional and attractive for customer. Salespersons must use the knowledge of barriers and benefits to be able to identify customer needs and motivation for purchase and to identify key obstacles to successful implementation. People inside organisations who want to implement ECM in order to support organisation's continuous improvement process must work with barriers and benefits in order to convince their colleagues, management and all users about the project and to achieve the target and to prove the positive result.

Because the survey identified that the most important barrier of investments into the field of ECM is lack of financial, technological and personnel resources, the author expects more frequent use of open source ECM products in Czech organisations. Open source products do not require large investment, but can improve business productivity by sharing and using information and documents across organisation.

5 Acknowledgement

This paper was supported by the grant „Advanced Principles and Models for Enterprise ICT Management” at Czech Science Foundation under the number P403/10/0092. This grant is being worked at the Department of Information Technologies, University of Economics, Prague.

6 References

- AIIM. (2008, June). ECM still not a priority. *Insurance Networking News*. 11, 26-26. Retrieved May 19, 2010 from Business Source Complete database: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=33287077&lang=cs&site=ehost-live>
- AIIM. (2009, March). State of the ECM industry: Who's achieved it, how are they doing it and is it working for them? *AIIM Industry Watch*. Retrieved March 4, 2010, from <http://www.aiim.org/Research/State-of-ECM-Enterprise-Content-Management-2009.aspx>
- AIIM.(2009, December). ECM in 2010. *AIIM Webinars*. Presented December 16, 2009. Retrieved December 16, 2009 from <http://www.aiim.org/Documents/events/webinars/38121.pdf>
- Byrne, T. (2010). Avoid ECM and WCM project failure. *CMS Watch Blog*. Retrieved June 6, 2010 from <http://www.cmswatch.com/Blog/1880-Webinar---Avoid-ECM-and-WCM-Project-Failure>
- Cripe, B. & Owen, J. (2008, May). ECM and SOA. *Infonomics*. 22 (3), 34-38. Available on <http://www.aiim.org/Infonomics/ECM-SOA-Web-2.0.aspx>
- Duhon, B., MacMillan A.& Skjekkeland A. (2009, December). ECM in 2010. *AIIM Webinars*. Retrieved December 16, 2009 from <http://www.aiim.org/Events/EventArchive.aspx?ID=355>
- FundingUniverse (2010, May). FileNet Corporation. *The Gale Group, Inc. web page*. Retrieved June, 10, 2010 from <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/FileNet-Corporation-Company-History.html>
- Gartner (2007, May). Gartner Says Worldwide Enterprise Content Management Software Market Will Reach \$4.2 Billion in 2010. *Gartner Press Releases*. Retrieved May 9, 2007, from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=506302>
- IBM. (2005, December). The History of Notes and Domino. *IBM web page*. Retrieved June, 10, 2010 from <http://www.ibm.com/developerworks/lotus/library/ls-NDHistory/?ca=dgr-lnxw07NotesDominoHistory>
- Kunstová, R. (2007). Use of ECM technologies in Czech enterprises. In International Conference Systems Integration, 10 – 12, June 2007 (pp. 90-98). Prague: University of Economic. Available on <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2007/use-of-ecm-technologies-in-czech-enterprises.pdf>
- Lyman, P., Varian, H. R. (2003). How much information 2003? *Research study*. School of Information Management and Systems, University of California, Berkeley. 2003. Retrieved May 30, 2010 from <http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003/>
- Long, M. D. (1998). ERM 102: Enterprise Information Management. *Chips*. 1998, April. Retrieved May 23, 2010 from http://www.chips.navy.mil/archives/98_jul/c_ews5.htm
- Marlin S. (2005, October). Content's Value Enhanced. *Information Week*. Retrieved March 4, 2010, from <http://www.information-week.com/story/showArticle.jhtml?articleID=171203993>
- Naimoli, M. & Fari, G. (2008, September). Breaking barriers to enterprise content management. *Applied Clinical Trials*. 17 (9), 58-64. Retrieved from database Academic Search Complete

(AN 34384135): <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=34384135&lang=cs&site=ehost-live>

Patel, J. (2010, June). 8 Reasons why ECM implementations experience high failure rates, and what to do about it. *Digital Landfill*. Presented May 25, 2010. Retrieved June 6, 2010 from http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2010/05/8-reasons-ecm-fail.html

Renáta Kunstová has graduated at the Faculty of Management at the University of Economic, Prague, in Computeri-

zed Management System in Economics in 1985. Since 1985 was a member of Computerized Management Department and since 1990 works as a senior lecturer at the Department of Information Technologies at the Faculty of Informatics and Statistics at The University of Economics, Prague. Within her pedagogic and research work she focuses on analysis and design of information systems and enterprise content management. She is author and co-author of 5 monographs, 17 textbooks for students and many articles in conference proceeding and journals.

Ovire in koristi investiranja v sisteme za upravljanje vsebin

V članku je prikazan razvoj in s tem povezane spremembe pri obdelavi velikih količin nestrukturiranih podatkov. Avtorica se v nadaljevanju osredotoča na sisteme za upravljanje vsebin (Content Management Systems CMS) in identificira tri obdobja njihovega razvoja. Sistemi za upravljanje vsebin so se v tem času razvili v kvalitetno in na splošno dostopno tehnologijo, vendar jih veliko organizacij kljub temu še ne uporablja. V članku so prikazane ugotovitve empirične raziskave, ki je bila izvedena v mesecu februarju 2010, v zvezi z ovirami in pridobitvami sistemov za upravljanje vsebin na vzorcu organizacij iz Češke republike.

Ključne besede: Sistemi za upravljanje z vsebinami, upravljanje informacij, podjetje, interoperabilne storitve

Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab

Vlado Dimovski, Barbara Grah, Sandra Penger, Judita Peterlin¹

Faculty of Economics University of Ljubljana, Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana, Slovenia
vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, barb.grah@gmail.com, sandra.penger@ef.uni-lj.si, judita.peterlin@ef.uni-lj.si

The paper explores the authentic leadership in learning organization in Slovenian business environment. The purpose of the paper is to present relationship between authentic leadership and learning organization. Main research thesis is focused on characteristics of authentic leadership in company HERMES SoftLab. The main thesis of this paper is that authentic leadership in learning organization enables the growth of leaders in organizational surroundings through a constant dedication to authenticity and organizational learning that will be explored through the qualitative research method of case study research approach. Key research finding is that authentic leaders can be identified in company HERMES SoftLab and that there is a mutual influence between learning organization and authentic leadership. Therefore, the main research finding is that the learning organization leverages the authentic leadership, which in turn leverages the learning organization.

Keywords: authentic leadership, learning organization, authenticity

1 Introduction

The paper outlines the theory and practice of authentic leadership in the learning organization as the modern managerial concept. The concept of learning organization itself was developed by Senge (1994; 1995) who defined it as an organization where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together. Concept of learning organization incorporates knowledge management and learning process in everyday workplace in order to improve efficiency and effectiveness of the workers. In Slovenia the concept of learning organization is in the stage of evolution, also due to the fact that European Union's strategic goal is to become a dynamic society, based on knowledge and dedication to lifelong learning and personal development. The concept of learning organization in this article is linked to the concept of authentic leadership as a presentation of an environment in which constant transfer of professional and personal development essential for authentic leadership and success of organization is most suitable.

Essential changes that are happening in business environment demand radical transformation in companies and leadership. If the main goal of the companies in the past century was profit, contemporary organizations pursue the main goal of satisfying the needs of all stakeholders. This can only be done by the companies which are capable of fast enough adjustment to changes and have implemented changes as their continuity. These learning organizations are aware that the knowledge can bring them permanent competitive advantage. Organizational learning is based on the learning of an individual and teams and transmission of explicit and tacit knowledge that is why those organizations promote learning and implementation of concept of learning organization (Grah, 2010). Positive correlation has been shown between implementation of a learning organization and business effectiveness of the company (Česnovar, 2006).

In order to implement the further step - the concept of authentic leadership in learning organization Slovene companies use different management tools: participative leadership such as authentic leadership, open communication to assure free flow of knowledge and information, open organizational culture, spreading the vision among employees, learning in

¹ Corresponding author

Experiential learning	Feedback and open book management
Participative organizational politics	Leaders experiment and take on risks
Decentralized decision-making	Constant possibilities for professional and personal growth
Information systems based on learning process	Constant experimentation
Flexible reward system enable the initiatives of employees	Organizational structure enables learning and internal exchange of knowledge
Culture of learning organization and dedication of employees to learning	IT systems that empower employees
Inter-organizational learning	Inter-functional teams and team learning
Tacit knowledge transfer into explicit knowledge	Idea sharing through vertical, horizontal, geographical and time boarders
Strengthening of communication and collaboration through involvement of all employees in problem solving	Long term focus
Principle of equalness	Strengthening of flexibility and idea generation

Figure 1: Characteristics of a learning organization. Source: Authors, 2010

teams and constant dedication to learning. The new leadership theory is intriguing because of its view on leadership development – the challenge is in self-development through different organizational and personal mechanisms.

Research of the concept of authentic leadership after 2003 has gained attention both from researchers of positive organizational behavior (Avolio et al., 2004a; Avolio, Luthans and Walumbwa, 2004b; Hackman, 2009) and from business environment (George, 2003). Luthans and Avolio (in Yammarino et al., 2008) define authentic leadership as a process which contains the characteristics of positive psychology as well as a well developed organizational setting which combined together results in higher self-awareness of leaders and followers and promotes positive personal and professional development. Authentic leaders recognize and appreciate individual differences and are capable and motivated for identifying talented individuals and for helping them upgrade their talents into personal advantage. Authentic leaders may be directive, participative or autocratic as long as they behave in compliance with personal values and believes which are well accepted also among their coworkers.

Authentic leaders are capable of motivating people, stimulating activities and commitment, satisfaction and participation in order for employees to constantly improving their performance (Avolio et al., 2004a). The construct of authenticity was researched already by ancient Greek philosophers as »know thy-self«, and »thy true self«. The essence of authenticity is to know yourself, and to accept who you really are. Instead of accepting authenticity as a theoretical construct is better to understand it as element of continuum where leaders and their followers are becoming more and more authentic the

more they are preserving their true values, preferences and identity (Copper, Scandura and Schriesheim, 2005).

Endrissat, Müller and Kaudela-Baum (2007) have found four characteristics relevant to authentic leaders: (1) one's opinion (and avoidance of constant adjustment), (2) binding commitment (walk the talk value), (3) social proximity (establishing the culture of trust), (4) relationship to business (work is a challenge). Authentic leaders follow five dimensions (George, 2003): (1) understanding their purpose, (2) practicing solid values, (3) leading with heart, (4) establishing connected relationships, and (5) demonstrating self-discipline. Authentic leader needs to understand and value his life and leadership style in order to find his internal compass, which will lead him through life. Internal compass (George, 2003) demonstrates to the leader who he is as a person at the deepest level of his personality and it represents the fixed orientation point in dynamic world. It helps the leader to stay focused and integrated. It is based on what is the most important to the individual, which are the values which he really appreciates and the motivation that leads him through life.

Taxonomy of the concept of authentic leadership shows us that leading researchers from the field of organizational behaviour are interested in it (Avolio et al., 2004a; Avolio, Luthans and Walumbwa., 2004b; Avolio and Gardner, 2005; Dimovski, Penger and Peterlin, 2009; Gardner et al., 2005; Gardner and Schermerhorn, 2004; Ilies, Morgeson and Nahrgang., 2005; Luthans and Avolio, 2003; May et al., 2003; Penger, 2006; Sparrowe, 2005). Multi-dimensional influence of authentic leadership that reaches all employees is the main reason why so many researchers are looking into it. Scientists (Luthans and Avolio, 2003; May et al., 2003) are aware of the fact that in order to achieve and retain desirable results of business,

strategy of authentic leadership development at the level of strategic business organizational units is necessary (Gardner and Schermerhorn, 2004; Cooper, Scandura and Schriesheim, 2005) and that the main construct of all positive forms of leadership and its development is authentic leadership (Avolio, Luthans and Walumbwa, 2004b).

Avolio et al. (2004a) define authentic leaders as individuals who are deeply aware of their reflections and behavior and are also seen by others as people who are aware of their values, knowledge, advantages and context in which they work. Authentic leaders are self-confident, full of hope and trust, optimism, flexible and ethical (Cooper, Scandura and Schriesheim, 2005). Research has also shown that the followers comprehend leaders who demonstrate also negative emotions as more honest, credible and trust worthy as the ones who only demonstrate positive emotions (Bono and Ilies, 2006). Concept of authentic leadership is an answer to

the call for new form of leadership that would suit the needs of employees in modern organizations. The new paradigm tries to offer antipode to manipulative forms of leadership in many organizations by concentrating on personal competitive advantages of an individual and development of positive organizational behaviour which includes self-esteem, hope, trust, optimism and flexibility (Avolio et al., 2004a; Avolio, Luthans and Walumbwa, 2004b).

The aim is to present the authentic leadership in a learning organization in Slovene business environment. Another purpose of the paper is to present the relationship between two theoretical constructs through a model of authentic leadership in learning organization. Hence, the focus of this study is on the impact authentic leadership has in a learning organization and vice versa. The basic thesis of this paper is that authentic leadership has a key role in implementing and improving learning organization and that learning organization in turn is

START OF THE QUALITATIVE RESEARCH	
I.a. Formation of research questions	I.b. Formation of thesis of the model
DEVELOPMENT AND EXPLANATION OF CONCEPTUAL MODEL	
GATHERING OF EMPIRICAL MATERIAL FOR QUALITATIVE RESEARCH	
III.a. Secondary analysis of archive data	III.b. Content analysis of important documents
QUALITATIVE INTERVIEWS – In-depth interviews	
OBSERVATION	
V.a. Observation (without participation)	V.b. Observation with participation
METHOD OF QUALITATIVE ANALYSIS (CASE STUDY)	
DOCUMENTATION MANAGEMENT	
QUALITATIVE ANALYSIS	
INTERPRETATION OF DATA AND FORMATION OF RECOMMENDATIONS	
CONCLUSION OF RESEARCH	

Figure 2: Outline of the Qualitative Research – Case Study of HERMES SoftLab. Source: Authours, 2010.

the most suitable business environment for developing authentic leadership which will be researched in Slovene company HERMES SoftLab.

This paper focuses on leader's point of view, since the new paradigm of leadership is focused on developing leaders around the organizational environment, not only in organizations but also in the wider surrounding of the organizations. Contemporary organizations need managers who are first of all wise (McKenna, Ronney and Boal, 2009) and authentically strong leaders (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009). Authentic leaders point the followers into the right direction, gain their compliance for the mission of the organization and then motivate them to achieve the goals set together by the followers and leaders but further more they develop new leaders. Leaders can be described as people who do the right things, in comparison to managers, who do things right (Bennis and Nanus, 1986). The challenge in contemporary times, with the intensity of work steadily progressing, is exactly the ability to have the insight into which strategic development needs to be implemented in order to give perspective employees the chance to grow accordingly to the leadership guidelines. The focus of the leaders is on all management levels, as learning organization is the environment that needs great number of skilled leaders and also has the tendency to develop authentic leaders.

2 Methods

In the first part of the article the most important theoretical finding from the field of authentic leadership and learning

organization have been outlined. In the article it is also used the method of description, above all construct analysis, comparison and in-company observation. The second part of our article is empirical research based on the qualitative analysis of explanatory case study approach. The critical overview of the company HERMES SoftLab through the method of analysis is presented. With the intention of demonstrating validity and avoiding bias of our findings research has been based on different internal sources (yearly reports, internal documents of the company, intranet data) as well as observational findings and in-depth interviews with identified key personnel in the company. In order to raise the level of reliability and validity of the study, inputs were gathered from different sources (HERMES SoftLab Internal Report, 2009): internal sources of the company were examined – e.g. annual reports, rules and processes, internal documents, as well as intranet. Additionally, also other basic methods for data gathering were used – observation with participation in a longer period of time, analysis of own experiences regarding individuals and groups performance and non-structured individual interviews with some of the key employees were conducted. The usage of different methodologies has lead to the same conclusions.

There are some limitations to the study – methodologically there is no formula to calculate if a leader is authentic or not. It can be only described with the adjectives more or less, so different methodologies had to be used to avoid making wrong conclusions. There are also two limitations regarding timeframe. The first one is the timeframe of the study – from the year 2007 to 2010 when the study is concluded, whilst the

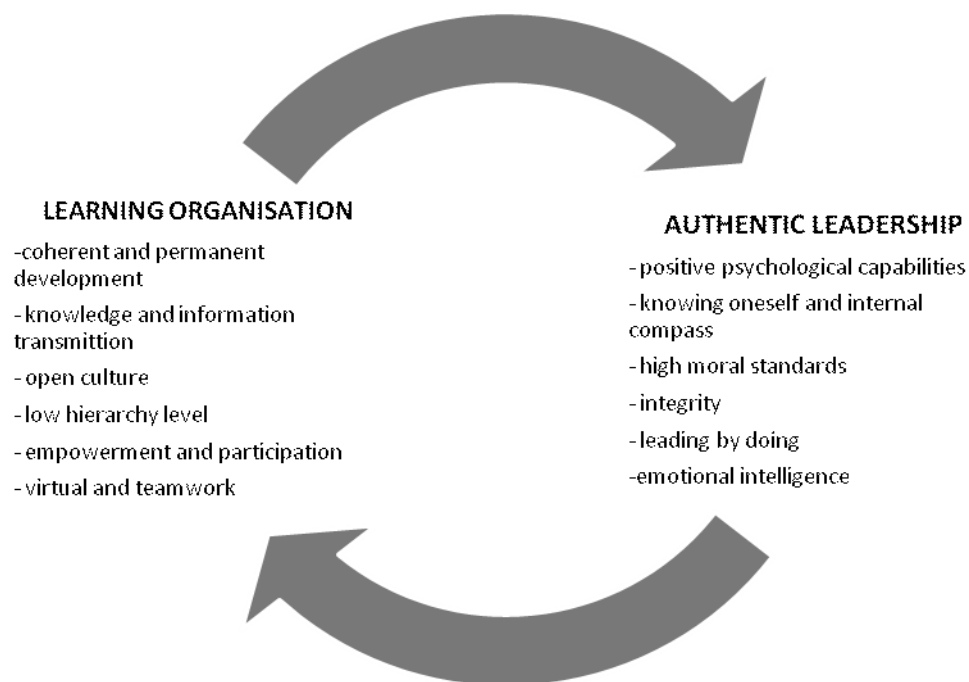


Figure 3: Authentic leadership in a Learning Organization. Source: Authours, 2010.

other is the actual time of three months when the study was conducted – from November 2009 to January 2010 (Figure 1).

3 Results

Authentic Leadership in Learning Organization Model (Figure 2) outlines the importance of highly developed organizational context and the development of positive psychological capacities: self-esteem, hope, trust, optimism and flexibility (Avolio et al., 2004a; Avolio, Luthans and Walumbwa, 2004b) that need to be dispersed across the organization in order to gain greater organizational and follower performance.

Slovenian research group Future-O has been dedicated to research of modern concepts of management over a decade and since 2004 a high importance has been given to research of contemporary evolving leadership concepts, with a special dedication to authentic leadership (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009; Penger, 2006; Peterlin, Penger and Dimovski, 2009). Contemporary organizations are in the need of faster

systematic learning than their competitors so they need to evolve into learning organizations. But they also need something deeper, they need leaders with profound understanding of business functioning in today’s environment and ability to produce authentic products and demonstrate authentic leadership behavior. A changed role of managers in learning organizations demands leadership skills that evoke human potential through inspiration, team work and motivation, which means that traditional principles of management need to change considerably (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009; Fields, 2007; Jensen and Luthans, 2006; Sanchez and Heene, 1997; Storr, 2004; Zupan, 2001).

New research approaches to leadership that are mostly based on natural laws offer a complementary view to the challenges of leadership in today’s business environment (Dimovski et al., 2005; Dimovski, Penger and Peterlin, 2009). Comprehension of the organization from a mechanical or organic perspective influences the work methods that leaders use. Therefore, there are likely to be gains for the learning organization through improved performance through greater

<p>Research and description of authentic leadership and learning organization and development of a thesis that authentic leadership as a construct is best embedded in a learning organization.</p> <p style="text-align: center;"><i>Secondary analysis of archive data</i></p>	<p>Internal documents of the company demonstrate an inclination towards learning organization and no direct written source of the concept of authentic leadership that was researched through the method of observation.</p> <p style="text-align: center;"><i>Content analysis of important documents</i></p>
<p>I. <i>QUALITATIVE INTERVIEWS – In-depth interviews</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – In-depth interviews show the need of employees to incorporate authentic behaviour in the leadership practice of HERMES SoftLab management team. – In-depth interviews support the thesis that the learning organization enables both professional and personal growth and that dedication to authenticity strengthens the learning process. 	
<p>II. <i>OBSERVATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – HERMES Softlab has authentic leaders. – A more systematic leadership programe of authentic leadership skills needs to be implemented. – Knowledge management as a main tool of a learning organization is well developed. 	
<p>III. <i>METHOD OF QUALITATIVE ANALYSIS (CASE STUDY)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Through the used methods the main finding is that authentic leaders in HERMES SoftLab demonstrate high positive psychological capabilities, high moral standards and high self-awareness and self-regulation. – Neophyte training for all newcomers is a well developed mentorship system and an authentic leadership practice developed in HERMES Softlab. – Beneficial implementation of multifunctional virtual teams in order to transfer explicit and implicit knowledge. – Employees in HERMES SoftLab are more inclined towards authentic leadership practice if organization and its management team is dedicated to constant learning and authenticity. 	

Figure 4: Presentation of results on the basis of methods used. Source: Authors, 2010.

autonomy and intrinsic job satisfaction (Guest, 2007; Oldham and Hackman, 2010). Learning organizations need a renovated view on leadership that sees employees as active creators (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009).

Essential for understanding the theory of authentic leadership is the thesis that authenticity and, therefore, authentic leadership demand the raise of leader's level of self-awareness and of his/her coworkers that is the basic element for authentic leadership development and happens when individuals are well aware of their own identity. Self-awareness is a process in which an individual continuously grasps his/her own identity, unique talents, strengths and values. It is rooted in understanding of personal knowledge, experience and capabilities of an individual. Avolio and Gardner (2005) have identified four main elements of self-awareness: values, identity, emotions and motives/goals.

Authentic leader's dedication to development, starting at one's self, works as an indispensable example for co-workers. Authentic leaders in learning organization need to be committed to constant learning (Schein, 1992) that requires self-changing, high level of motivation for learning from one's mistakes, emotional power for dealing with unpredictability, ability for establishing connected relationships and demonstrating self-discipline, and self-trust. The attention is needed to be turned to the management of the intangible resources in knowledge-based society (Swart, 2007). Successfully lead organization are based on trust (Avolio et al., 2004a) as it is well known that the quality of relationships has an important influence on accepting the leader's way of solving strategic challenges (Clawson, 2003). Authentic leader's emphasis (Peterlin, Penger and Dimovski, 2009) is on the development (self and follower's) in the direction of greater commitment, satisfaction, participation, self-awareness, self-regulated positive behaviors and positive-self development. Figure 2 shows the connection between learning organization and authentic leadership which are interconnected as shown.

3. 1 Results of the Explanatory Case Study HERMES SoftLab

The results of the case study are based on collected secondary and on primary data. The company working processes have been examined and a critical analysis was made, together with recommendations what to improve to achieve greater level of learning organization and authentic leadership.

HERMES SoftLab is a leading Slovenian IT company, established in 1990, headquartered in Ljubljana. Group subsidiaries are located in the Adriatic region – Serbia and Bosnia, as well as in United States (California) and Western Europe (Germany, Austria, Ireland, UK and France). HERMES SoftLab is a provider of software engineering services primarily for the clients in the US and Western Europe, serving vendors in telecommunication, storage and gaming industries as well as hi-tech and embedded systems vendors. The company has developed their own product line for applications management. In the Adriatic region, HERMES SoftLab is an IT services and solutions provider to public sector and health organizations, telecommunication companies, financial institutions,

gaming industry and other enterprises. In 2008 HERMES SoftLab became a member of a ComTrade Group.

The main practices that the company uses to raise its authentic leadership level are the promotion of open corporate culture and open door policy. The common practice of HERMES SoftLab's leaders is also encouraging the learning process, creativity, open spirit and creation of new ideas. The key findings of the study shows, that there are authentic leaders in the company, which have positive psychological capabilities (confidence, hope, optimism and resilience), high moral standards and high self-awareness and self-regulation. Authentic leaders know their purpose and goals, and they are aware of their reasons for becoming leaders. They have their authentic followers and each of them has its own individual style. They stay the same when the changes occur and follow their internal compasses. None can say for himself/herself that he or she is authentic – they must be recognized as such by others.

The best time to recognize authentic leaders is in difficult, breaking moments, when they are who they are, and act in accordance with themselves. One of such periods is also a recession – time when there is a need to take care primarily on the financial goals in the company. Some of identified authentic leaders in HERMES SoftLab have managerial positions, while other do not, but all of them have their own, individual style, with which they convinced their followers about their authentic behavior to follow them and enjoying in their roles and assignments, resulting in greater achievements. All identified authentic leaders are also good in their roles of mentorship for their followers, have time for followers and last but not least – positive psychological capabilities and high moral standards.

In HERMES SoftLab, they practice different activities in order to increase the level of positive psychological capabilities. To name a few; one of them is positive feedback by leaders, when employees do something great, praise of individuals or groups for special achievements and successfully finished projects on staff meetings, which is the base for increasing employees confidence and working motivation. Work is usually done in (virtual) project teams. Second activity, which we are going to mention, is their program of coaching and mentorship. To all newcomers in the company, the formal mentor is assigned, which primarily task is to coach the newcomers to be able to execute their assignments and projects in the future on their own. The newcomers are given the access to all relevant documents for their assignments. In the scope of teams, the workshops are arranged, to pass the best practices and different case studies between all team members. There is also a neophyte training, obligatory for all newcomers in the company, organized each quarter of the year, to introduce the company as a whole, its culture, values and beliefs. After that, all managers introduce their teams, to give the basic idea to newcomers on company procedures and processes.

One of the tools for increasing confidence is also yearly PE/PD processes (personal evaluation/personal development plan; HERMES SoftLab, 2009). It is conducted once a year by immediate manager and employee. It is a process of defining the employees' yearly goals, which are challenged, but not impossible to achieve. And achieving those goals, no matter whether they are short or long term goals, is another way

of increasing the level of confidence of each employee. The results show that the higher level of learning organization in the company leverages the higher level of authentic leaders, which in return, leverages the higher level of learning organization. The positive cycling effect/leverage between authentic leadership and learning organization, as shown in Figure 2 has been identified.

One of the key findings of this case study has been that in HERMES SoftLab implicit, as well as explicit knowledge is transferred between different individuals and groups. For the explicit knowledge transfer, there are several standard practices and processes, established in all company subsidiaries, – e.g. all employees have access to intranet portal and other knowledge databases, share documents. Implicit knowledge is well transmitted within each company location, but there are some obstacles to implicit knowledge transitions between different locations. This is due geographical distances and not knowing all employees working at other locations. Few activities in the company have a goal to overcome the mentioned obstacles – e.g. project meetings and virtual teams - teams including team members from different locations, virtual conferences, events, working in other subsidiary, workshops. Knowledge infrastructure (technology, culture and structure) and architecture of knowledge process (capture, transition, usage and protection) are very well defined and the company takes care of their knowledge on strategic, tactical, as well as operational level. The company should put even more emphasis on the training of positive psychological capabilities, which will result in greater financial, as well as in non-financial results.

On the basis of presented data conclusion can be made that Slovene company HERMES SoftLab can be defined a learning organization in which authentic leadership may develop. The presence of one theoretical construct promotes the increase of the level of appearance of the other construct. The more the company is a learning organization, the easier it is for employees to develop and perform as authentic leaders. And further more, the more we have authentic leaders in a learning organization, the more they promote the acquisition of new knowledge and reorganization into the direction of structured learning organization where employees possess more freedom at work, feel empowered, first time mistakes are usually allowed, if lessons are derived from them, team work is in progress and there is higher connection inside and outside the learning organization.

4 Discussion and conclusion

Authenticity of authentic leaders is often awakened by an event that dramatically or unconsciously changes the life of authentic leader because it raises thoughts about questions what he really wants and who his true self is. His personal contemplation is reflected in his personal and professional growth. If a person besides personal growth also has the leadership capabilities he can leave a signet for the humankind in a positive or negative light (Gardner et al, 2005).

In order to be an authentic leader in a learning organization it is essential one knows very well itself and the organization in order to know what needs to be improved or changed.

Bill George (2003; 2008) has described the authentic practice of following our own values and empowering employees as staying true to our true north. Authentic behavior has the ability to spontaneously produce new authentic leaders. "You can discover your authentic leadership right now. You do not have to be born with the characteristics or traits of a leader. You do not have to be at the top of your organization. You can discover your potential right now (WBF 2010; George, 2010)." Authentic leaders practice: (1) achievement and not persuasion; (2) professionalism and competence and not their title or position; (3) support and commitment and not controlling (Guest, 2007); (4) setting the mentality of employees and not setting goals for the followers. Authentic leadership demands merely consistency. Leaders need to realize they have the privilege to serve the people (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009).

Unique leadership challenges which organizations all around the world are confronted with demand genuine model of authentic leadership in a learning organization. In order to stay competitive in contemporary business environment a company constantly needs to invest into new knowledge and development of authentic leadership. Modern challenges call appeal a renewed view of research constructs such as self-confidence of a leader, trust, flexibility, optimism in a leadership process.

One of the most important challenges of authentic leaders (Avolio et al., 2004a) is identification of personality strengths of their co-workers and the proper direction and motivation in order for them to best take advantage of their strengths and connect them with goals and mission of the organization which we have concluded is implemented in the company HERMES SoftLab. Crucial challenge of a learning organization demonstrates itself in the awareness of authentic leaders that an individual is the most important part in the organizational network of knowledge. Authentic leaders need to identify the key advantages of their followers and help them to develop them and connect them with the vision and identity of the organization.

One of the key characteristics of authentic leaders is integrity. Palanski and Yammarino (2009) state five explanations of integrity from the management literature: integrity as perfection, fullness; integrity as consistency between words and actions; integrity as consistency in difficult situations; integrity as staying true to one's self and integrity as ethics or morale. Palanski and Yammarino (2009) suggest the second explanation for integrity (consistency between words and actions) because all the others explanations are virtues by itself (being true to oneself demonstrates the virtue of authenticity). Toor and Ofori (2008) emphasize that authentic leadership may be a proper response to the crisis of leadership in contemporary business environment as it distinguished by high integrity (Storr, 2004), positive energy, moral values, self-discipline, clear goals, trust and hope, optimism, flexibility and personal values.

The concept of authentic leadership was developed in the United States of America (Avolio et al., 2004a; George 2003), where different types of personal values are appreciated than in Slovenia. Authenticity should be nurtured and developed accordingly, starting in kindergarten and primary school, when the person's personality is not defined yet. Someone

with defined personality, who has learned that he or she is not allowed to make mistakes, will be very difficult to convince that learning by mistakes and authenticity is a desired value. The people with the boldness to try, who will be authentic and have a desire to learn, will be the people shaping our future. And the presented case study supports it – the learning organization leverages the authentic leadership, which in the return leverages the learning organization.

The case study approach has demonstrated that authentic leadership can be detected also in Slovene business environment. HERMES SoftLab is determined as a learning organization in which authentic leaders have been identified (Dimovski, Penger and Peterlin, 2009). The company is dedicated to searching for advanced business solutions and encourages employees at all levels for acquisition of new knowledge, empowerment and participation. Authenticity is the basis for all positive changes that we have demonstrated in the article. Organization, such as HERMES SoftLab is through the dedication to constant learning and authenticity better equipped for fighting the global competition in the IT market.

Limitations of the paper are methodological and time limited. Research findings are based on secondary data and observation with and without participation. Case study was time limited 2007-2010. Due to the fact that the case study is a statical whereas a company is a dynamic entity and changing on a daily basis the consideration needs to be taken that the researched construct of authentic leadership and learning organization is changing.

Acknowledgments

The authors of the paper would like to thank the company HERMES SoftLab for providing them with all the needed information for a successful completion of this article.

References

- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (June 2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 315-338. Retrieved April 20, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (December 2004a). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 15(6), 801-823. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.003.
- Avolio, B.J., Luthans, F. & Walumbwa, F.O. (2004b). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: The Gallup Leadership Institute.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper Perennial.
- Bono, J.E., & Ilies, R. (August 2006). Carisma, positive emotions and mood contagion. *The leadership Quarterly*. 17(4), 317-334. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.04.008.
- Clawson, J.G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Bellow the Surface*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Cooper, C.D., Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A. (June 2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 475-493. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008.
- Česnovar, T. (2006). Raziskave na poti k učečemu se podjetju. In S. Možina & J. Kovač (Eds.). *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju* (pp 211-219). [Research on the transition to the learning company. In S. Možina & J. Kovač (Eds.). *Knowledge management: Knowledge as the basics of development: on the way to the learning company*]. (p. 211-219). Maribor: Založba Pivec.
- Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. [Authentic Leadership in a Learning Organization]. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*. [Learning Organization – Develop the Knowledge Company]. Ljubljana: GV Založba.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (June 2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*. 25(3), 207-220. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.emj.2007.04.004.
- Fields, D.L. (June 2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*. 25(3), 195-206. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.emj.2007.04.005.
- Gardner, W.L. & Schermerhorn, J.R. (August 2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3), 270-281. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.06.004.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F.O. (June 2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16(3), 343-372. Retrieved April 26, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- George, B. (2008). *World Business Summit*. New York: September.
- George, B. (2010, April). *Authentic Leadership Institute, Harvard: Articles and publications of the leading author Bill George*. Retrieved April 15, 2010, from: <http://www.authleadership.com/index.html>.
- Grah, B. (2010). Učeča se organizacija in avtentično vodenje – študija primera Hermes SoftLab. [Learning Organization and Authentic Leadership: Case Study of Hermes SoftLab]. Master's Thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana.
- Guest, D.E. (2007). HRM and the Worker: Towards new psychological contract. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *Human Resource Management* (pp. 128-146). Oxford: Oxford University Press.
- Hackman, J.R. (January 2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*. 30(2), 309-319. Retrieved April 20,

- 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1002/job.587.
- HERMES SoftLab d.o.o. (2009). *Competence Management Plan 2010*, (Internal Report). Ljubljana: HERMES SoftLab d.o.o.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (June 2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. Retrieved April 20, 2010, from Mendeley Research Network database on the World Wide Web: <http://www.mendeley.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002.
- Jensen, S.M. & Luthans, F. (April 2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. Retrieved April 25, 2010, from Emerald database on the World Wide Web: <http://www.emeraldinsight.com>. DOI: 10.1108/01437730610709273.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B.J. (August 2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260. Retrieved April 24, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI:10.1016/S0090-2616(03)00032-9.
- McKenna, B., Rooney, D. & Boal, K. B. (April 2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190. Retrieved April 25, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2009.01.013.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R. (January 2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. Retrieved April 20, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1002/job.678.
- Palanski, M.E., & Yammarino, F.J. (June 2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405-420. Retrieved April 25, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI:10.1016/j.leaqua.2009.03.008.
- Penger, S. (2006). Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. [Learning Organization and the Development of Positive Organizational Identity: Case Study of Slovene Company]. Doctoral dissertation. University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana.
- Peterlin, J., Penger, S. & Dimovski, J. (2009). Authentic Leadership As The Promising Link Between Western and Eastern Management Practices: The Case of Slovenian Company. *International Business and Economics Research Journal*, 8(12), 87-98.
- Research Group Future-O (2010, April). *Section Authentic Leadership*, Retrieved April, 20, 2010, from: <http://www.futureo.si/futureo.asp?vsebina=1&p=89>.
- Sanchez, R. & Henne, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (1995). *Leading Learning Organizations*. Cambridge: MIT Center for Organizational Learning.
- Sparrowe, R.T. (June 2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. Retrieved April 25, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI:10.1016/j.leaqua.2005.03.004.
- Storr, L. (2004). Leading with Integrity: A Qualitative Research Study. *Journal of Health Organisation and Management*, 18(6), 415-434. Retrieved April 25, 2010, from Emerald database on the World Wide Web: <http://www.emeraldinsight.com>. DOI: 10.1108/14777260410569984.
- Swart, J. (2007). HRM and Knowledge Workers. In: *Human Resource Management*, Edited by Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. : Oxford, Oxford University Press, 450-468.
- Toor S. R., & Ofori G. (August 2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630. Retrieved April 25, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.ijproman.2007.09.010.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A., & Dansereau, F. (December 2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707. Retrieved April 25, 2010, from ScienceDirect database on the World Wide Web: <http://www.sciencedirect.com>. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.004.
- World Business Forum (WBF), New York, 23. in 24. September, (2008, September): George, B: *Current Forum, 2010*, Retrieved April, 20, 2010, from: <http://us.hsmglobal.com/contenidos/uswbfhome.html>.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. [Reward the successful employees: encouragement of performance and reward systems in Slovene companies]*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Vlado Dimovski is a full professor of management and organization at the Faculty of Economics University of Ljubljana. His research interests are: strategic management, organizational learning, competitiveness, developing knowledge-based organization, and labor market issues. Dimovski has received his B.A. degree in economics and philosophy, and M.A. in Economics from University of Ljubljana, and Ph.D. in Management and Finance from Cleveland State University. He was State Secretary for Industry in the Government of Slovenia (1995-1997), President of the Center for International Competitiveness (1997-2000), and Minister for Labor, Family, and Social Affairs (2000-2004). Dimovski has also wide experience in consulting for numerous companies, institutions, and governments, particularly on the issues of strategic management, labor market, mergers and acquisitions, and the EU-related issues. As an academician Dimovski has taught and researched at the various universities and institutions, and has published in recognized journals. His main research interests are: organizational learning, authentic leadership, knowledge management, learning organization.

Barbara Grah, M.Sc., is a Marketing Manager in HERMES SoftLab and alumni of Faculty of Economics University of Ljubljana and an active research member of the Future-O Research Group (<http://www.futureo.si/>). In March 2010 Barbara Grah defended her Master's Thesis at the Faculty of Economics University of Ljubljana with the title "Learning organization and authentic leadership – case study of Hermes SoftLab – Učeha se organizacija in avtentično vodenje (študija primera Hermes SoftLab).

Sandra Penger, Ph.D., is research and teaching assistant professor at the Department of Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana (<http://www.ef.uni-lj.si/en/>). Her research interests are in economics of education, positive organizational behavior, authentic leadership, organizational identity, learning organization and new public management. She attended many international conferences, where she presented papers in her research area and published several articles in Slovenian, European, and US journals. More information at <http://www.ef.uni-lj.si/pedagogi/pedagog.asp?id=301>, <http://www.futureo.si/>; or via e-mail: sandra.penger@ef.uni-lj.si. Her main research interests are: modern concepts of management, authentic leadership, positive organizational beha-

viour, positive organizational identity, as well as qualitative research approaches implementation in Slovenian practice.

Judita Peterlin, MSc, is a research and teaching assistant at the Department of Management and Organization at the Faculty of Economics, University of Ljubljana (<http://www.ef.uni-lj.si/en/>). Her research interests are authentic leadership, modern concepts of management and organizational creativity. More information at <http://www.ef.uni-lj.si/pedagogi/pedagog.asp?id=6464> via e-mail: judita.peterlin@ef.uni-lj.si. Her main research interests are: modern concepts of management, authentic leadership, organizational creativity, innovativeness, creative leadership.

Avtentično vodenje v sodobnem poslovnem okolju: študija primera Hermes SoftLab

Prispevek obravnava teorijo in praktične implikacije avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji kot modernega koncepta znanosti managementa in hkrati nudi novo usmeritev za bodoče paradigme raziskovanja vodenja. Namen prispevka je predstaviti avtentično vodenje v učeči se organizaciji slovenskega poslovnega okolja, zato predstavljamo konceptualni model avtentičnega vodenja v okviru študije primera slovenske učeče se organizacije HERMES SoftLab. Ključna teza prispevka je namreč, da avtentično vodenje v učeči se organizaciji omogoča razvoj avtentičnih vodij v učeči se organizaciji in njenem okolju prek stalne predanosti avtentičnemu delovanju, kar posledično prispeva tudi k rasti učeče se organizacije.

Ključne besede: avtentično vodenje, učeča se organizacija, avtentičnost

Providing the Success of Six Sigma by Proper Project Identification and Selection: Comparison Study between Slovenia and the UK

Dušan Gošnik, Andrej Bertoneclj

University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenia,
dusan.gosnik@fm-kp.si, andrej.bertoneclj@fm-kp.si

Results of Six Sigma projects are related to company performance. Successful Six Sigma projects increase customer satisfaction and have many other positive effects on organisations. Success of Six Sigma projects is related to key management decision about how to identify potential projects and which projects to select for final implementation. This research is oriented toward the study of tools used in the phase of Six Sigma project identification and criteria used in the phase of Six Sigma project selection. The purpose of this research is to compare results from manufacturing sector in Slovenia and the UK. Results of this study indicate that management within the organisations tend to identify potential Six Sigma projects with the use of different tools, such as: brainstorming (Slovenia and UK.), followed by Critical To Quality tree (UK.), and interviews and customer visits (Slovenia). Further, the results show that the final decision about Six Sigma projects selection in the UK and Slovenia include different criteria, such as: customer benefit (Slovenia and UK), finance impact (UK) and connection to business strategy (Slovenia). Many companies in the UK as well in Slovenia combine the use of tools and balanced selection criteria at the same time.

Keywords: Six Sigma, tools, criteria, identification, selection, project, management, Slovenia, United Kingdom

1 Introduction

Six Sigma is a business management strategy, initially implemented by Motorola, which nowadays enjoys widespread application in many sectors of industry and services. It is a methodology and set of tools (most frequently used are DMAIC tools - Define, Measure, Analyse, Improve, Control, and DFSS - Design For Six Sigma), which can help us to reduce quality problems to less than 3.4 defects per million or better. Many other benefits of Six Sigma had been a topic of numerous studies and are extensively reported in the literature by many authors (Hendricks and Kelbaugh, 1998; Harry, 1998; Hahn et al., 2003; Robinson, 2005; Kumar et al., 2008; Gutierrez et al., 2009; Johannsen and Leist, 2009; Kumar, Antony and Douglas, 2009; Aboelmaged, 2010; Barnes and Walker, 2010).

This paper is oriented towards the study of tools used in the phase of Six Sigma project identification and criteria used in the phase of Six Sigma project selection in Slovenia and in the UK. There is just one study concerning Six Sigma project selection in Slovenia, but no comparison studies were present

(Gošnik and Hohnjec, 2009). This study aims at comparing studies and results from Slovenia and the UK. The first part of this paper presents an overview of the research methodology employed in Slovenia and in the UK. The second part discusses the results of the study and compares them against the similar studies for the UK (Banuelas et al., 2006). It culminates by offering a comparison study between Slovenia and the UK and identifying which tools for Six Sigma project identification and criteria for Six Sigma project selection are most frequently used in both countries. Finally, the results are discussed, pointing out the main limitations of the study and indicating possible future lines of research.

2 Theoretical background

2.1 Six Sigma project identification and selection

Six Sigma has evolved into a statistical oriented project driven approach to process and product quality improvement; some

multinationals, like Ford Corporation, reported completing over 10.000 projects (Banuelas et al., 2006). However, not all Six Sigma projects produce bottom up benefits; many produce only local improvements (Pyzdek, 2000) and about 20 percent of projects are cancelled (Banuelas et al., 2006). Therefore, empirical studies suggest that successful Six Sigma implementation is related with proper Six Sigma project prioritisation and selection (Pande et al., 2000; Banuelas and Antony, 2002).

Key characteristics of Six Sigma are the following:

- Six Sigma places a clear focus on bottom-line impact in costs and savings. No Six Sigma project will be approved unless the team determines the savings generated from it. However, not all Six Sigma projects produce large direct benefits, many produce only local improvements (Pyzdek, 2008).
- Six Sigma has been very successful in integrating both, human aspects (culture change, training, customer focus, etc.) and process aspects (process stability, variation reduction, capability, etc.) of continuous improvement.
- Six Sigma methodologies (DMAIC) link the tools and techniques in a sequential manner. Different steps of Six Sigma framework are outlined below (Pyzdek, 2000):
 - *Define (D)*: Selection of appropriate Six Sigma projects, development of project plans and identification of the relevant process. The Supplier-Input-Process-Output-Customer (SIPOC) mapping exercise can be used effectively to describe the process.
 - *Measure (M)*: Measurement of process variables through data quality checks, repeatability and reproducibility (R&R) studies, and addressing process stability.
 - *Analyse (A)*: The use of graphical techniques for process analysis.
 - *Improve (I)*: Improvement of the existing processes through experimentation and simulation techniques.
 - *Control (C)*: Development of the control plan for process improvement.

- Six Sigma creates a powerful infrastructure for training of Six Sigma personnel; champions, master black belts, black belts, green belts.
- Six Sigma involves changing major business value streams that cut across organisational barriers. It is the means by which the organization's strategic goals are to be achieved. This effort cannot be lead by anyone other than the Chief Executive Officer who is responsible for the performance of the organisation as a whole. Six Sigma must be implemented from the top-down (Pyzdek, 2000).

Project identification is the process of identification of different possible resources of useful information which helps us define top priority projects. It is related to the use of different tools which help us to identify potential areas of Six Sigma projects. Use of inadequate tools can lead us to partial information and can direct us to wrong problem focus and consequently to identification of less important projects. Several authors (Pyzdek, 2000, 2003; Breyfogle, 2001; Pande, 2000; Kelly, 2002) suggest the use of different tools for Six Sigma project identification (see Table 1).

The selection of process improvement projects is probably the most difficult aspect of Six Sigma and is one of the most frequently discussed issues in the Six Sigma (Pande et al., 2000; Snee, 2001). For many companies, the question is not whether or not to implement Six Sigma, but how to implement a successful Six Sigma process improvement project.

Selecting adequate sources and identifying the useful information to identify Six Sigma projects is seen as a key step in project selection (Banuelas et al, 2006). Adams et al. (2003) propose seven main sources for identification of potential Six Sigma projects, including: customers, suppliers, employees, benchmarking, developments in technology, extension of other Six Sigma projects and waste.

Project selection is the process of evaluating individual projects or groups of projects, and then choosing to implement some set of them so that objectives of the organisation will be achieved (Meredith and Mantel, 2003; Banuelas et al., 2006). Selecting a project that is too large will cause valuable

Table 1: Proposals of tools used for identification of Six Sigma projects

Author	Tool
Pyzdek (2000, 2003)	Pareto priority index, QFD (quality function deployment),
Breyfogle et al. (2001)	Project assessment matrix
Pande et al. (2000)	QFD (quality function deployment)
Kelly (2002)	Project selection matrix
Adams et al. (2003)	Project ranking matrix
Larson (2003)	Pareto analysis
De Feo and Barnard (2004)	Reviewing data on potential projects against specific criteria

Source: Kumar et al, 2007.

Table 2: Criteria for selection of Six Sigma projects

Critical criteria/Author	Customer impact	Financial impact	Top management commitment	Measurable and feasible	Learning and growth	Business strategy and core competence
Harry and Schroeder, 2000	×	×		×		×
Pande et al., 2000	×	×	×	×	×	×
Snee, 2001		×		×		×
Breyfogle et al., 2001	×	×		×		×
Pyzdek, 2000, 2003	×	×		×		
Lynch and Soloy, 2003	×	×		×		
Antony, 2004	×	×			×	×

Source: Banuelas et al., 2006.

time to be lost during the define phase (Banuelas et al., 2006), and will result in low efficiency by irrational use of resources. Good project selection is a process itself and if it is properly carried out the potential benefits of Six Sigma can be improved substantially (Pande et al., 2000).

Different authors (Breyfogle et al., 2001; Adams et al., 2003; Pyzdek, 2003; Banuelas, 2006) have proposed project selection process models and tools, and key elements in Six Sigma project selection producing a variety of models (see Table 2).

The understanding of markets, operations, measures used and creativity to maximise value and performance are the core elements of Six Sigma approach (Pande et al., 2000). Consequently, the "Voice of the Customer" (VOC) should be used to identify potential Six Sigma projects (Johnson, 2002; Man, 2002). Six Sigma teams employ different tools to identify potential projects from several sources, i.e. customers, waste, employees, suppliers, technology or extension of projects (Banuelas, 2006).

3 Conceptual Framework

Main objective of this study is to analyse how Six Sigma projects have been identified and selected in Slovenia and to compare results with the similar study from the UK. Comparison is interesting because of the possibility to compare Six Sigma experiences from Slovenia with well developed practice in the UK in this field. To study that efficiently, base study in the UK was used (Banuelas et al., 2006). Based on their research, literature overview and experiences of researchers, the research questions for Slovenia were developed.

In order to conduct the study effectively, the general objective is divided further into a number of specific research questions (RQ) as follows:

RQ1. What is the status of use of different tools in the phase of Six Sigma project identification in Slovenia and the UK?

RQ2. What is the status of use of different criteria in the phase of Six Sigma project selection in Slovenia and the UK?

RQ3. Which similarities and differences between Slovenia and the UK can be detected in the field of Six Sigma project identification and Six Sigma project selection?

Research consists of the following conceptual framework:

- (1) Background of manufacturing companies.
- (2) Participation of different levels of management at defining Six Sigma projects.
- (3) Use of different tools at identification of potential Six Sigma projects.
- (4) Key criteria for Six Sigma project selection and progression.

4 Methodology

The study was based on the comparison of Six Sigma development stage and current status in the manufacturing sector in Slovenia and in the UK. For the study in Slovenia, a questionnaire was developed based on previous research conducted by Banuelas et al. (2006) and latest literature review. The questionnaire consisted of the following main sections: background of companies, participation of different management levels at defining Six Sigma projects, use of different tools at identification of potential Six Sigma projects and key criteria for project selection and progression. Respondents included in this study were all Six Sigma quality managers.

The survey was sent out to one hundred Slovenian manufacturing companies in 2008 which had been already emplo-

ying Six Sigma concept. From those sent, twenty-one usable surveys were retrieved in six month period, meaning a response rate of 21 percent. Though the sample was rather small due to the size of Slovene economy and limited number of manufacturing companies implementing Six Sigma, the companies were good representatives of different industry branches and offer space for some general conclusions concerning Six Sigma use in Slovenia. An important limitation of this study is the response rate; however, the response rate is similar to other surveys on Six Sigma, ranging from 8.5 to 14 percent (Antony et al., 2005; Banuelas et al., 2006; Dusharme, 2006).

The survey used in this study for a comparison was sent by Banuelas et al. in 2006 to one thousand and one hundred UK companies in the manufacturing sector. From those sent, ninety five usable surveys were retrieved, meaning a response rate of 8.5 percent.

The first section of the questionnaire aimed at determining the fundamental issues such as the industry sector, maturity of Six Sigma projects subject to investigation, number of projects carried out and number of years since Six Sigma had been launched.

The following two sections were focused on the use of different tools for Six Sigma project identification and criteria for Six Sigma project selection. Respondents were asked to rank the criteria in terms of whether each of the claims fit to their practice in the organisation. The yes/no type of questions were

asked to provide a better perspective of the current Six Sigma practices in Slovenian manufacturing companies and compared to available UK data (2006).

4.1 Sample characteristics

Characteristics of both samples have been analysed for the number of employees in organisations, the position occupied by the respondents, the areas of industries, the status of Six Sigma implementation, number of years of presence of Six Sigma in the company and number of finished Six Sigma projects within the organisation and are presented in Table 3.

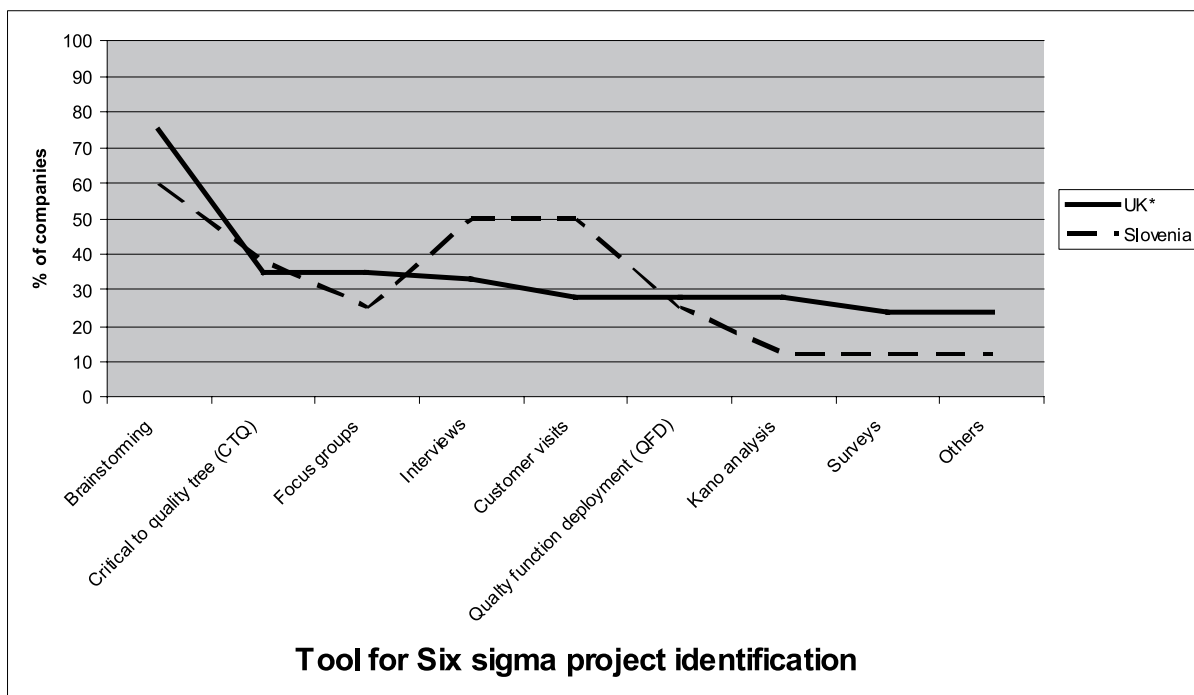
5 Results and discussion

Six Sigma teams in the UK employ different tools to identify potential Six Sigma projects from several sources, i.e. customers, waste, employees, suppliers, technology or extension of projects. The majority of them (76 percent) use brainstorming. Critical-to-quality (CTQ) tree, focus group, interview are employed by around one third of the surveyed companies. Customer visits, quality function deployment (QFD), Kano analysis, surveys are used by 20 to 30 percent of all surveyed companies. (Figure 1).

Table 3: Sample characteristics

	UK*	Slovenia
<i>Companies implementing Six Sigma</i>		
Total	13 companies	8 companies
<i>Participants - position of respondents (rank)</i>		
Master black belt	5 managers	1 manager
Black belt	8 managers	2 managers
Green belt	2 managers	8 managers
Yellow belt	5 managers	2 managers
<i>Six Sigma implemented projects in the company</i>		
Less than 10 projects	6 companies	4 companies
Between 10 and 100 projects	7 companies	3 companies
More than 100 projects	12 companies	1 company
<i>Current status on Six Sigma in the company</i>		
Less than 1 year	4 companies	4 companies
Between 1-3 years	9 companies	3 companies
More than 3 years	12 companies	1 company

*Source: Banuelas et al. (2006)



* Source: Banuelas et al. (2006)

Figure 1: Tools for identification of potential Six Sigma projects

Figure 1 shows that the most common tools for Six Sigma project identification used in both countries, Slovenia and the UK, is brainstorming. In the process of Six Sigma project identification in Slovenia, the most frequently used tool is brainstorming, interviews and customer visits (50 percent), followed by critical to quality tree - CTQ (38 percent), focused groups (25 percent), quality function deployment - QFD (25 percent) and Kano analysis and others (15 percent). According to Banuelas et al. (2006) most of the companies in the UK employ more than one tool to identify potential projects, including tools such as; brainstorming, CTQ tree, focus group, interviews, customer visits, QFD and Kano analysis, among others. It was found that the main criteria to select Six Sigma projects are customer satisfaction, financial benefits, linkage to business strategy and top management commitment. Companies implementing Six Sigma for short period of time tend to put less emphasis in the linkage between projects and business strategy and in learning and growth.

In the study of Six Sigma project selection, the criteria found in the above mentioned literature were grouped into six main criteria as shown in Figure 2. Selection criteria need to be prioritised so that those which are the most critical to the overall success of the organisation will have greatest impact on the project selection. Sometimes, a particular criterion is a useful gauge of how well a project will deliver several outcomes.

As shown in Figure 2 for Slovenia, practically all of the companies in the Six Sigma project selection phase use criteria customer benefit (75 percent), followed by criteria financial benefit (50 percent), connection to business strategy (50 percent), finance benefit criteria, learning and growth criteria (all 50 percent), feasibility criteria (50 percent), and to lesser

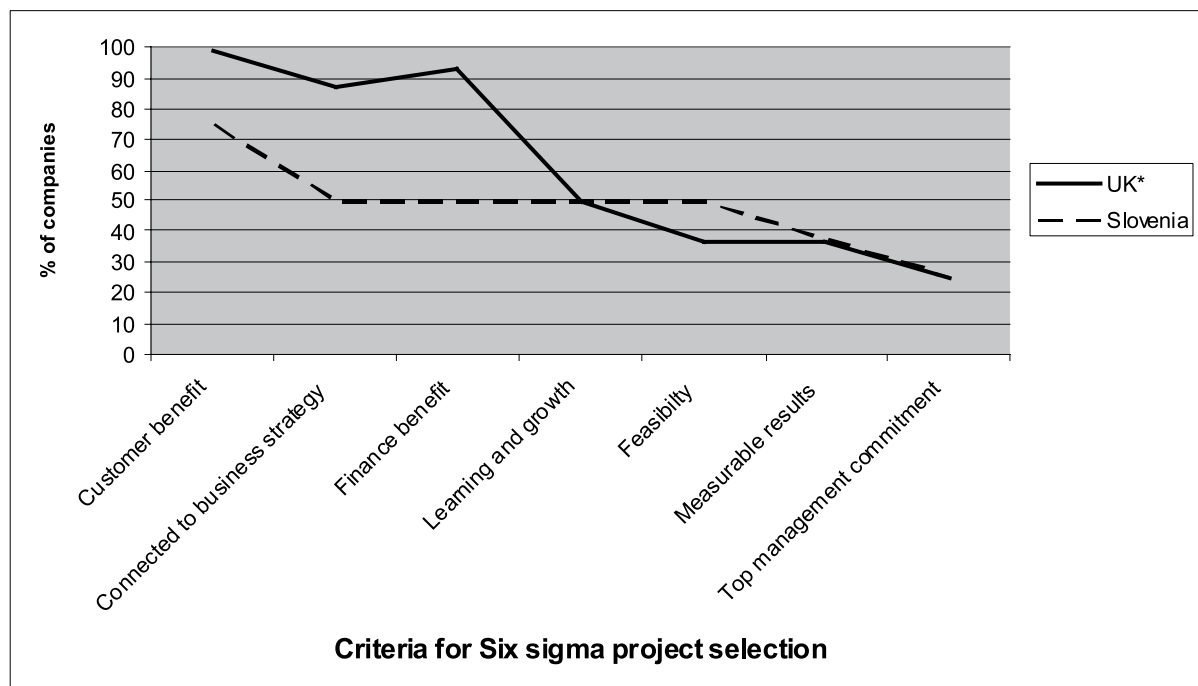
extent include criteria such as measurability of the results (37 percent) and management commitment (25 percent).

Results of this study reflect customer orientation and can be explained considering results in the phase of Six Sigma project identification. The results of this study can be also related with previous studies in the UK and US (Banuelas and Antony, 2002; Antony, 2004) where customer focus, linkage to business strategy, top management commitment and financial benefits are considered as essential factors for the successful implementation of Six Sigma.

In this study for Slovenia, almost 90% of respondents identify projects with the help of cost of quality, 60% by brainstorming of project team and 50% by customer interviews, followed by CTQ tree and Pareto analysis. All of the companies employ more than one tool to select potential projects, including brainstorming, CTQ tree, focus group, interviews, customer visits, QFD and Kano analysis, among others. Focus groups, QFD, Kano diagram and business score card are employed at the minority of the companies.

6 Conclusion

Six Sigma projects in the UK and Slovenia were being identified by using different tools at the same time. Studied manufacturing companies in the UK use much more equal and balanced number of tools in the phase of Six Sigma project identification; on the other hand, studied manufacturing companies in Slovenia put more emphasis to the tools which are directly oriented to the detection of customer needs.



*Source: Banuelas et al. (2006)

Figure 2: Criteria for Six Sigma project selection

Six Sigma has been used for much shorter period of time in Slovenia than in the UK and it is suggested that customer projects demonstrate full potential of Six Sigma in early stages of its implementation. As our study shows, about half of all studied companies in Slovenia have been utilizing Six Sigma for about one year.

Both, Slovenian and UK manufacturing companies put in a lot of attention to use of brainstorming to identify potential Six Sigma projects, but differ in their use of various tools which include direct customer involvement. Not surprisingly, Slovenian manufacturing companies are more toward quick wins and focus on projects with a high probability of success. Contrary to that, UK manufacturing companies, beside customer orientation, are more oriented toward customer orientation, relation to business strategy and financial impact.

Frequently exposed criterion in Slovenia is feasibility, which can be attained to early stage of use of Six Sigma and availability of the Six Sigma resources in Slovenian manufacturing companies. Slovenian manufacturers are mainly suppliers for other EU companies strongly depending on export in one sector, i.e. automotive industry.

The study shows significant differences in the use of Six Sigma method in developed market economies such as the UK with long tradition of its implementation in comparison to post-transition economies such as Slovenia. Short term orientation with quick financial gains of Slovenia manufacturing companies should give a way to long term orientation toward identification and selection of Six Sigma projects focused on total quality management, operational effectiveness and consequently higher profitability. Higher profitability should come as a result of better quality and effectiveness in long run and

not only as a quick fix of certain problems in manufacturing process. This research is limited by the number and structure of companies which have already implemented Six Sigma in Slovenia. Authors also believe that a larger research sample might affect generalisation of the results of this study.

Literature

- Aboelmaged, M.G. (2010). Six Sigma quality: a structured review and implications for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(3): 268-317. DOI: 10.1108/02656711011023294.
- Adams, C., Gupta, P. & Wilson, C. (2003). *Six Sigma Deployment*: Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Antony, J. (2004). Six Sigma in the UK service organisations: results from a pilot survey, *Managerial Auditing Journal*, 19 (8): 1006-12. DOI: 10.1108/02686900410557908.
- Barnes, C. & Walker, R. (2010). Improving corporate communications: Lean Six Sigma science has broad reach. *International Journal of Business Strategy*. 31(1): 23-36. DOI: 10.1108/02756661011012750.
- Banuelas, R. & Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of Six Sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*, 14 (2): 92- 99. DOI: 10.1108/09544780210416702.
- Banuelas, R., Tennant, C., Tuersley, I. & Tang, S. (2006). Selection of Six Sigma projects in the UK. *The TQM Magazine*, 18(5): 514-527. DOI: 10.1108/09544780610685485.
- Breyfogle, F., Cupello, J. & Meadows, B. (2001). *Managing Six Sigma*: Wiley Inter-Science, New York, NY.

- De Feo, J. & Barnard, W. (2004). *Juran institute's Six Sigma breakthrough and beyond, Quality Performance Methods*: McGraw-Hill, New York, NY.
- Dusharme, G. (2006). Survey: Six Sigma packs a punch. *Quality Digest*, available from: http://qualitydigest.com/nov03/articles/01_article.shtml; (accessed 14 February 2010).
- Goldstein, M.D. (2001). Six Sigma program success factors. *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, 1(1): 36-45.
- Gošnik, D. & Hohnjec, M. (2009). Selection criteria for Six Sigma project selection and prioritisation in Slovenian manufacturing companies. *Organizacija*, 42(4): 137-143. DOI: 10.2478/v10051-009-0011-4.
- Gutierrez, G.L.J., Llorens-Montes, F.J. & Bustinza Sanchez, O. (2009). Department Six sigma: from a goal-theoretic perspective to shared-vision development. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2): 151-169. DOI: 10.1108/01443570910932039.
- Hahn, G.J., Hill, W.J., Hoerl, R.W. & Zinkgraf, S.A. (2003). The impact of Six Sigma improvement – a glimpse into the future of statistics, *The American Statistician*, 53 (3): 208- 215.
- Harry, M. & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionising the World's Top Corporations*: Currency, New York, NY.
- Harry, M.J. (1998). Six Sigma: a breakthrough strategy for profitability. *Quality Progress*, 31 (5): 60-4.
- Hendricks, C.A. & Kelbaugh, R.L. (1998). Implementing Six Sigma at GE. *The Journal of Quality and Participation*, 21(4): 43-48.
- Johannsen, F. & Leist, S. (2009). A Six Sigma approach for integrated solutions. *Managing Service Quality*, 19(5), 558-580. DOI: 10.1108/09604520910984373.
- Johnson, A. (2002). Six Sigma in R&D, *Research Technology Management*, 45(2): 12-16. Kelly, M. (2002). Three steps to project selection. *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, 2(1): 29-33.
- Kumar, D., Saranga, H., Nowicki, S. & Ramirez-Marquez, J. D. (2007). Six Sigma project selection using data envelopment analysis. *The TQM Magazine*, 19(5): 419-41. DOI: 10.1108/09544780710817856.
- Kumar, M., Antony, J. & Douglas, A. (2009). Does size matter for Six Sigma implementation? Findings from the survey in UK SMEs. *The TQM Journal*, 21(6): 623-635. DOI: 10.1108/17542730910995882.
- Kumar, M., Antony, J., Madu, C. N., Montgomery, D.C. & Sung, H. P. (2008). Common myths of Six Sigma demystified. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (8): 878-895. DOI: 10.1108/02656710810898658.
- Larson, A. (2003). *Demystifying Six Sigma*: American Management Association, New York, NY.
- Lynch, D. & Soloy, B. (2003). Improving the effectiveness of Six Sigma project champions, Paper presented at ASQ's Six Sigma Conference 2003.
- Man, J. (2002). Six Sigma and lifelong learning. *Work Study*, 51(4/5): 197-201.
- Meredith, J. & Mantel, S. (2003). *Project Management: A Managerial Approach*: Wiley, New York, NY.
- Pande, P., Neuman, R. & Cavanagh, R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies are Honing their Performance*: McGraw-Hill, New York, NY.
- Pyzdek, T. (2000). Selecting Six Sigma projects, *Quality Digest*, available from: www.qualitydigest.com/sept00/html/sixsigma.html (accessed 27 March 2010).
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Project Planner*: McGraw-Hill, New York, NY.
- Pyzdek, T. (2008). Selecting Six Sigma projects. *Quality Digest*, 2008, available from: www.qualitydigest.com/sept00/html/six-sigma.html (accessed 10 April 2010).
- Robinson, B. (2005). Build a management system based on Six Sigma. *ASQ Six Sigma Forum Magazine*, 5(1): 28-34.
- Snee, R.D. (2001). Dealing with the Achilles' Heel of Six Sigma initiatives – project selection. *Quality Progress*, 34(3): 66-72.

Dušan Gošnik, M.Sc., MBA is a PhD student and Senior Lecturer of Management at the University of Primorska, Faculty of Management Koper, Slovenia. He is a Six Sigma green belt and certified senior project manager at the International Project Management Association (IPMA). His research interests include the areas of strategic management, project management, quality management and new product development management.

Andrej Bertonec, PhD, is an Associate Professor at the Faculty of Management Koper, Slovenia. He has published several scientific papers in international journals and books concerning strategic management, mergers and acquisitions and human capital assessment. His current research interests include industrial management and strategic management.

Zagotavljanje uspešnosti metode Šest sigma na podlagi ustrezne identifikacije in izbire Šest sigma projektov: primerjalna študija med Slovenijo in Veliko Britanijo

Rezultati Šest sigma projektov so povezani s poslovanjem uorganizacije. Uspešni Šest sigma projekti nam pomagajo povečati zadovoljstvo kupcev in na številne ostale načine pozitivno vplivajo na poslovanje. Uspešnost Šest sigma projektov je povezana z odločitvami managementa organizacije o tem, kako identificirati potencialne Šest sigma projekte in katere izmed njih v nadaljevanju tudi izvajati. Ta raziskava obravnava orodja, ki jih organizacije uporabljajo v fazi identifikacije in izbire Šest sigma projektov v Sloveniji in Veliki Britaniji (VB). Namen raziskave je primerjava proizvodnih sektorjev v Sloveniji in VB. Rezultati kažejo, da management v organizacijah za identifikacijo potencialnih Šest sigma projektov uporablja različna orodja, kot so: viharjenje možganov, diskusije s kupci (Slovenija in VB), kritične parameter kakovosti (VB) in intervjuje s kupci (Slovenija). V nadaljevanju nam rezultati kažejo, da organizacije tv Sloveniji kot v VB pri končni izbiri projektov uporabljajo več meril, kot so: koristi za kupca (Slovenija in VB), finačni učinek (VB) in povezanost projekta s poslovno strategijo (Slovenija). Mnoge organizacije v Sloveniji in VB pri tem hkrati uporablja več orodij in uravnoteženih meril.

Ključne besede: Šest sigma, dejavnik, identifikacija, izbira, project, management, Slovenija, Velika Britanija

Dinamika malih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji

Jože Kocjančič, Štefan Bojnec

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenija,
joze.kocjancic@siol.net, stefan.bojnec@fm-kp.si

Opravljen raziskava ugotavlja vpliv dinamike velikih podjetij v panogi lesarstva na dinamiko mikro in malih podjetij panogi. V kvantitativni raziskavi uporabljeni podatki temeljijo na izbranem vzorcu mikro in malih podjetij ter celotni populaciji velikih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji. Raziskava je ob pomoči izbranih analitičnih metod pokazala sorazmerno majhen vpliv dinamike in velikostne strukture velikih podjetij na dinamiko mikro in malih podjetij v panogi lesarstva. Na osnovi rezultatov opravljene raziskave so predlagane nekatere rešitve problemov. Predlagane rešitve temeljijo na ureditvi državnega regulatornega sistema na način, ki ne bo omejeval formalnega sektorja, ter na pozitivnih zgledih države, ki bodo spodbujali gospodarno ravnanje. Nadalje omogočanje enostavnejše pridobitve potrebnega finančnega kapitala za mikro in mala podjetja ob sprejemljivih jamstvih in stroških financiranja ter uvedbi dodatne neformalne oblike izobraževanja, ki bi temeljila na pridobivanju temeljnih poslovnih znanj.

Ključne besede: Obnašanje podjetij, konkurenca, dinamika, mala podjetja, panoga lesarstva

1 Uvod

Namen raziskave je proučevanje vpliva spreminjanja števila in pomena velikih podjetij v panogi lesarstva na dinamiko nastajanja in umiranja mikro in malih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji. Dosedanja razpoložljiva literatura in viri s tega področja obravnavajo dinamiko vstopov in izstopov mikro in malih podjetij pretežno za celotni sektor predelovalnih dejavnosti v Sloveniji, medtem ko večina razpoložljive literature obravnava to področje predvsem za zahodna gospodarstva.

Raziskava v prvem delu temelji na ekonomskih teoretičnih spoznanjih in empiričnih analizah o obnašanju podjetij ter dejavnikih, ki vplivajo na nastajanje in umiranje podjetij (Antončič 2002, 2007; Hudson 1986; Dunne et al. 1988; Develaar 1991; Machin 1993; Storey 1994; Geroski 1997; Audretsch 2006; Smith et al. 2007; Kraus in Schwarz 2007; Bojnec in Xavier 2004, 2005, 2007). V drugem, empiričnem delu naloge so obdelani rezultati opravljene raziskave, kjer je kot vir uporabljen vzorec mikro in malih podjetij, ter celotna populacija velikih podjetij, ki delujejo v panogi lesarstva v Sloveniji. Rezultati raziskave naj bi pokazali, v kolikšni meri in na kakšen način spreminjanje števila in pomena velikih podjetij v panogi lesarstva vpliva na dinamiko nastajanja in umiranja mikro in malih podjetij v panogi. Na koncu podajamo sklepne ugotovitve in nekatere predloge.

2 Pregled teoretičnih izhodišč

Gospodarska prihodnost vsake države je v veliki meri odvisna od njene podjetniške naravnosti in pri tem tudi Slovenija ni izjema. Raziskava, opravljena na vzorcu petsto dinamičnih zahodnoevropskih malih podjetij, je pokazala, da tudi v času recesije ta dinamična mala podjetja beležijo opazno stopnjo rasti zaposlenosti kot tudi letno stopnjo rasti prihodka (Bierly in Muzyka 2000). Več avtorjev iz različnih držav v svojih raziskavah navaja rezultate, ki dokazujejo pomembnost malih in srednje velikih podjetij pri ustvarjanju novih delovnih mest (Birch 1979; Kirchhoff in Phillips 1988; Davidsson et al. 1994; Storey 1994; Picot in Dupuy 1998).

2.1 Gospodarski pomen dinamike podjetij

Ekonomska uspešnost posamezne države je odvisna od številnih dejavnikov, med katerimi sta dinamika nastajanja in dinamika umiranja podjetij nedvomno dejavnika, brez katerih proces kreativne destrukcije ne more potekati. Nova podjetja vnašajo konkurenčni pritisk, zapolnjujejo vrzeli na trgu in regenerirajo panoge (Schumpeter 1934). Nastajanje novih podjetij, spreminjanje velikostne strukture in prenehanje delovanja podjetij odločilno vpliva na gospodarsko rast posameznega gospodarstva. Številna nova nastajajoča podjetja, ki vstopajo na trge, omogočajo lažje in hitrejše prilagajanje

gospodarstva na tehnološke spremembe in izkoriščanje novih poslovnih priložnosti. Pozitivna stopnja dinamike nastajanja novih podjetij vpliva na povečanje konkurence, kar obstoječa podjetja v boju za tržne deleže sili k prestrukturiranju in učinkovitejšemu poslovanju, ali pa vpliva na njihov izstop s trga, s čimer se izboljšuje razporeditev virov od manj produktivnih k bolj produktivnim (Foster et al. 1998, Scarpetta et al. 2002, Brown et al. 2004). Dinamika nastajanja in umiranja podjetij je bistvenega pomena za delovanje tržnega gospodarstva, še posebej v obdobjih strukturnih sprememb, ko gospodarska rast, ki temelji na obstoječi industriji in trgih, običajno stagnira. V takih obdobjih je gospodarska rast odvisna predvsem od sposobnosti pridobivanja novih trgov in dejavnosti, to pa je področje, ki je v veliki meri odvisno predvsem od učinkovitejših novih podjetij in podjetnikov (Develaar 1991). Institucionalno okolje, ki vpliva na poslovne rezultate podjetij, dinamiko rasti novih podjetij in stopnjo preživetja, pogosto izkazuje negativen vpliv na splošne ekonomske kazalce posameznih držav. Zaradi navedenih razlogov je demografija podjetij eden pomembnejših kazalcev, ki kažejo stopnjo uspešnosti posameznih držav (Brandt 2004).

2.2 Dinamika podjetij

Na dinamiko nastajanja in umiranja podjetij vplivajo številni dejavniki, ki so povezani predvsem s spremembami v makroekonomskem okolju, v katerem proučevana podjetja delujejo (Hudson 1986; Robson 1996). Rast trga, stopnja povpraševanja, stopnja zaposlenosti, obseg ponudbe in tehnološke spremembe so le nekateri od dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo dobičkonosnosti in s tem povezano dinamiko vstopov in izstopov podjetij (Geroski in Machin 1993; Machin in Van-Reenen 1993; Geroski in Walters 1997). Lastniška struktura, konkurenčni pritiski, tržna orientacija in panožne značilnosti so prav tako pomembni dejavniki, ki izkazujejo vpliv na dinamiko podjetij. Dinamika malih podjetij je v največji meri odvisna od dejavnikov okolja podjetja in dejavnikov vloge podjetnika. Iz gospodarskega vidika, dinamika vstopov novih podjetij in izstopov neučinkovitih podjetij s svojo dinamičnostjo odločilno vpliva na gospodarsko rast posameznega gospodarstva. Iz družbenega in socialnega vidika pa ima pomembno vlogo pri razporejanju kapitala in ustvarjanju delovnih mest, kar prispeva k gospodarski rasti in socialni koheziji.

Za Slovenijo je značilen visok delež izstopov med novimi podjetji. To dejstvo kaže na nizko stopnjo uspešnosti med novimi podjetji. Visok delež izstopov novih podjetij pomeni z gospodarskega vidika izgubo vloženih sredstev, hkrati pa izgubo donosov, če bi bila vložena sredstva morda učinkoviteje uporabljena v kakšni drugi alternativni naložbi. V obdobju od leta 2002 do leta 2005 je v Sloveniji indeks izstopov med novimi podjetji dosegel najvišjo vrednost v letu 2004, ko je znašal 2,7, kar pomeni, da je od 27 novih podjetij uspelo poslovanje nadaljevati le desetim novim podjetjem. Med članicami EU je bila dosežena višja vrednost tega indeksa le v Franciji, kjer je omenjeni indeks znašal 3,0 (Minniti et al. 2006). V letu 2005 se je indeks izstopov med novimi podjetji sicer zmanjšal na 2,1, kar pomeni 22 % izboljšanje stopnje preživetja novih podjetij.

V letu 2005 je v Sloveniji nastalo 8.400 novih podjetij, kar je za slabih 45 % več v primerjavi z letom 2000. Za razliko od znatnega povečanja novih podjetij glede na leto 2000 pa povečanje števila zaposlenih v novih podjetjih v 2005 kaže precej drugačno sliko. Število zaposlenih oseb se je v letu 2005 glede na leto 2000 povečalo samo za dobrih 16 %. V letu 2000 je bilo v novih podjetjih zaposlenih povprečno 1,66 osebe na podjetje, medtem ko je bilo v letu 2005 zaposlenih samo še 1,34 osebe na podjetje, kar kaže na zmanjševanje povprečne velikosti novih ustanovljenih podjetij (SURs 2008).

2.3 Panoga lesarstva v Sloveniji

Panoga lesarstva spada med predelovalne dejavnosti in zajema proizvodnjo žaganega lesa, furnirja in plošč, impregniranje lesa, proizvodnjo pohištva, embalaže, stavbnega pohištva in drugih izdelkov iz lesa. Panoga lesarstva se v Sloveniji uvršča v prvo tretjino najpomembnejših dejavnosti znotraj skupine predelovalnih dejavnosti in ima v primerjavi z lesnim sektorjem v EU z vidika zaposlitve, realizacije in bruto dodane vrednosti skoraj dvakrat večji pomen. Kljub pomembnosti panoge lesarstva pa je ta približno dvakrat manj produktivna od povprečja panoge v EU (Kožar 2006).

V Sloveniji je v panogi lesarstva v letu 2006 delovalo skupaj 2.586 podjetij, v katerih je bilo skupaj zaposlenih 23.757 ljudi, kar je 4,09 % vseh zaposlenih v predelovalnih dejavnostih v Sloveniji. Podjetja v panogi lesarstva so v letu 2006 ustvarila 4,86 % vseh prihodkov, ustvarjenih znotraj področja predelovalnih dejavnosti, pri čemer so ustvarila 1,77 % neto čistega dobička. Čisti prihodki od prodaje panoge lesarstva v Sloveniji v letu 2006 znašajo 1,09 milijarde evrov, od tega je bilo 50,10 % vseh prihodkov ustvarjenih na tujih trgih.

Panoga lesarstva ima pomemben delež v slovenskem gospodarstvu tako z vidika zaposlovanja, kot z vidika ustvarjanja nove vrednosti. Žal pa primerjava produktivnosti panoge v Sloveniji s povprečjem produktivnosti panoge v EU pokaže, da je produktivnost slovenske panoge lesarstva približno dvakrat manjša od povprečja, ki ga le ta dosega v EU. Največji problemi s katerimi se sooča panoga so njena nekonkurenčnost, nizka produktivnost dela in prevelika zadolženost. Za panogo lesarstva v Sloveniji je značilna visoka koncentracija podjetij, ki proizvajajo polizdelke in izdelke z nizko dodano vrednostjo, kar še dodatno poslabšuje konkurenčni položaj podjetij v panogi.

Dinamika nastajanja novih podjetij v panogi lesarstva, v obdobju od leta 2000 do leta 2006, kaže na uravnoteženo dinamiko deleža novih podjetij v posameznih letih, ki se v povprečju giblje med 2,93 % v letu 2006 do 4,40 % v letu 2004. Povprečna stopnja preživetja novih podjetij, ki so preživela prvo leto poslovanja, znaša slabih 92 % in se zmanjša na povprečno 62 % novih podjetij, ki so preživela pet let (SURs 2008).

3 Metodologija

Cilj raziskave je, da z izbranimi analitičnimi metodami ugotovimo, na kakšen način in v kolikšni meri spreminjanje števila in pomena velikih podjetij, ter posamezni izbrani dejavniki v

panogi lesarstva vplivajo na dinamiko nastajanja novih mikro in malih podjetij in na morebitne izstopne mikro in malih podjetij v panogi. Temeljna teza raziskave je testirana s pomočjo za ta namen postavljenih hipotez in raziskovalnih vprašanj. Na koncu pa podajamo sklepne ugotovitve in nekatere predloge. Raziskava temelji na zbiranju informacij s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je omogočil pridobitev informacij za testiranje hipotez. Pridobljeni odgovori na raziskovalna vprašanja so testirani s pomočjo statističnega testa za določitev odvisnosti oziroma neodvisnosti določenih spremenljivk, njegovi rezultati pa omogočajo, da se temeljna teza potrdi ali zavrže.

Za zbiranje podatkov v izbranem vzorcu podjetij je bil uporabljen anketni vprašalnik. Glede na način izvajanja je bil izbran vprašalnik, ki je bil poslan po pošti z namenom, da ga izpolnijo anketiranci sami. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz kratkih, pretežno zaprtih vprašanj. Možnost izbire odgovorov temelji na obliki, ki je znana kot Likertova lestvica (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2005). Anketiranci prosimo, naj obkroži enega od petih odgovorov, ki kažejo intenzivnost strinjanja ali nestrinjanja z začetno izjavo. Statistična populacija, ki jo opazujemo za namene raziskave, po podatkih statističnega urada Republike Slovenije za leto 2007 zajema 3.324 mikro in malih podjetij, ki delujejo v panogi lesarstva v Sloveniji V podskupini DD20 – obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, slame in protja, razen pohištva – je delovalo 1.520 mikro podjetij (0–9 zaposlenih), 119 malih podjetij (10–49 zaposlenih) in šest velikih podjetij z več kot 250 zaposlenimi. V podskupini DN36 – proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti – je delovalo 1.568 mikro podjetij (0–9 zaposlenih), 117 malih podjetij (10–49 zaposlenih) in 12 velikih podjetij z več kot 250 zaposlenimi (Tabela 1).

Ker statistična teorija daje prednost vzorčenju, pri katerem je izbira enot po določenem sistemu naključna, kar zagotavlja objektivnost ocen, predpostavljamo, da so statistične enote izbrane v vzorec na način, ki zagotavlja reprezentativnost vzorca.

Opazovanje statistične populacije temelji na statističnem vzorcu v katerega je bilo vključenih slabih 21 % populacije mikro in malih podjetij, ki delujejo v panogi lesarstva, kar pomeni približno 700 podjetij. Upoštevati je treba, da vsa v vzorec izbrana podjetja niso bila pripravljena sodelovati in smo ob koncu zbrali 168 izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika je bilo izvedeno v tretjem četrtletju leta 2008 in prvem četrtletju leta 2009. Anketni vprašalnik je bil poslan po navadni pošti s priloženim spremnim dopisom, anketnim vprašalnikom in naslovljeno povratno ovojnico.

Ključne značilnosti podatkov so izražene s pomočjo metod opisne statistike. V primeru intervalnih podatkov je za analizo uporabljena parametrična statistika, kot je povprečje, standardni odklon in analiza variance. Z regresijsko analizo pa smo analizirali odnos med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami.

4 Dinamika mikro in malih podjetij v panogi lesarstva

Raziskava se nanaša na področje obnašanja podjetij in podjetništva ter znotraj tega obravnava ožje znanstveno področje, ki se nanaša na dinamiko in dejavnike nastajanja in umiranja podjetij. Osnovna teoretična in empirična spoznanja o obnašanju podjetij so povzeta po avtorjih, ki to obravnavajo za zahodna tržna gospodarstva in za tranzicijska ter nastajajoča tržna gospodarstva (Antončič 2002; Hudson 1986; Dunne et al. 1988; Develaar 1991; Machin 1993; Storey 1994; Geroski 1997; Audretsch 2006; Smith et al. 2007; Kraus in Schwarz 2007; Bojnec in Xavier 2004, 2005, 2007). Ugotoviti želimo, na kakšen način in v kolikšni meri spreminjanje števila in pomena velikih podjetij v panogi lesarstva vpliva na dinamiko nastajanja novih mikro in malih podjetij kot odgovor na pojav

Tabela 1: Opazovana populacija podjetij v skupini obdelava in predelava lesa in skupini proizvodnja pohištva v Sloveniji, 2007

Populacija mikro, malih in velikih podjetij po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD), podskupini DD20 in DN36	Število podjetij		Število oseb, ki delajo	
	DD20	DN36	DD20	DN36
Mikro podjetje (0 – 9 zaposlenih)	1.520	1.568	3.030	3.139
Malo podjetje (10 – 49 zaposlenih)	119	117	2.326	2.524
Skupaj mikro in mala podjetja	1.639	1.685	5.356	5.663
Velika podjetja (več kot 250 zaposlenih)	6	12	3.385	5.212
Skupaj opazovana populacija	1.645	1.697	8.741	10.875

Opomba: DD20 – obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva, DN36 – proizvodnja pohištva in druge predelovalne dejavnosti

Vir: SURS 2008 (SI-stat).

vrzeli v ponudbi proizvodov in storitev, ki nastane z umikom velikega podjetja ali s spremembo velikosti podjetja.

4.1 Analiza vpliva usihanja velikih podjetij na dinamiko mikro in malih podjetij

Teoretična izhodišča navajajo, da se dinamika izstopov podjetij povečuje, če se povečuje finančna nestabilnost v skladu s hipotezo o življenjskem ciklu podjetja. Tako dinamika nastajanja kot dinamika umiranja podjetij pa niha glede na stopnjo finančne stabilnosti tako nominalno kot realno. Raziskave vpliva sprememb obrestne mere na solventnost podjetij (Young 1995) kažejo na dejstvo, da so nekatera podjetja zelo ranljiva v primeru nepričakovane spremembe realne stopnje obrestne mere.

Ekonomski cikel, opredeljen z makroekonomskimi spremenljivkami, kot so stopnja povpraševanja, stopnja nezaposlenosti in rast stopnje ponudbe, vpliva na stopnjo dobičkonosti (Geroski in Machin 1993; Machin in Van-Reenen 1993; Geroski et al. 1997), ki posledično vpliva na dinamiko vstopov in izstopov podjetij.

Analiza odgovorov na vprašanje, kako dinamika zmanjševanja števila velikih podjetij v panogi lesarstva vpliva na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij, na podlagi odgovorov anketiranih oseb kaže, da dinamika zmanjševanja števila velikih podjetij izkazuje neodločen do sorazmerno blag vpliv na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij v panogi lesarstva. Povprečna vrednost odgovorov je 3,09 (Likertova lestvica 1–5) s standardnim odklonom 1,142 ocene (Tabela 2).

Analiza odgovorov na vprašanje, kako zmanjševanje števila velikih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji vpliva na dinamiko umiranja mikro in malih podjetij v panogi, v skladu s povprečno vrednostjo odgovorov na prejšnje vprašanje izkazuje podoben oziroma še manjši vpliv kot na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij v panogi. Povprečna vrednost odgovorov na zastavljeno vprašanje izkazuje vrednost 3 (neodločen), Povprečna vrednost odgovorov na zastavljeno vprašanje je 3 (neodločen) s standardnim odklonom 1,161 ocene. Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč in rezultatov raziskave lahko zaključimo, da zmanjševanje števila velikih podjetij v panogi lesarstva vpliva na dinamiko nastajanja in umiranja mikro in malih podjetij le v manjši meri, medtem ko so ključni dejavniki dinamike stopnja povpraševanja, stopnja nezaposlenosti in stopnja finančne stabilnosti.

4.2 Vpliv povpraševanja na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij

Kot posledica zmanjševanja števila in velikostne strukture velikih podjetij se zmanjša ponudba proizvodov in storitev, ki jo nadomestijo učinkovitejša domača podjetja in tuja uvozna konkurenca (Bojnec in Xavier 2007).

Rezultati analize, v kolikšni meri novo povpraševanje, ki nastane ob umiku velikih podjetij s trga, vpliva na nastanek večjega števila novih mikro in malih podjetij, ki nadomeščajo ponudbo v panogi lesarstva, izkazuje sorazmerno majhen vpliv na dinamiko nastajanja novih mikro in malih podjetij v panogi. Povprečna vrednost odgovorov je 3,43 (Likertova lestvica 1–5), kar pomeni neodločen do sorazmerno blag vpliv novega nastalega povpraševanja na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij v panogi (Tabela 3).

Teoretična izhodišča dinamike mikro in malih podjetij v panogi lesarstva kažejo, da na odločitve o ustanovitvi podjetja vplivajo predvsem dejavniki okolja malih podjetij in dejavniki

Tabela 2: Vpliv usihanja velikih podjetij na dinamiko mikro in malih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji

Dejavniki	Intervalna ocena za povprečne vrednosti dejavnikov				
	N	Povp. vred.	Modus	Mediana	Stand. odklon
Vpliv na dinamiko vstopov MMP	168	3,09	3	3,00	1,142
Vpliv na dinamiko izstopov MMP	165	3,00	3	2,00	1,161

Oznaka stališč: 1 – sploh ne vpliva; 2 – ne vpliva; 3 – neodločen; 4 – vpliva; 5 – zelo vpliva

Opomba: MMP – mikro in mala podjetja

Tabela 3: Vpliv povpraševanja na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij

Dejavniki	Intervalna ocena za povprečne vrednosti dejavnikov				
	N	Povp. vred.	Modus	Mediana	Stand. odklon
Vpliv povpraševanja na dinamiko vstopov MMP	165	3,43	4	4,00	1,000

Oznaka stališč: 1 – sploh ne vpliva; 2 – ne vpliva; 3 – neodločen; 4 – vpliva; 5 – zelo vpliva

Opomba: MMP – mikro in mala podjetja

Tabela 4: Vpliv konkurence malih podjetij na kazalce uspešnosti v panogi lesarstva

Dejavniki	Intervalna ocena za povprečne vrednosti dejavnikov				
	N	Povp. vred.	Modus	Mediana	Stand. odklon
Vpliv večjega števila MMP na stopnjo dodane vrednosti v panogi	156	3,06	3	3,00	1,011
Vpliv večjega števila MMP na stopnjo zaposlenosti	156	3,29	4	3,50	0,990
Vpliv večjega števila MMP na stopnjo DV/Z	156	3,38	4	3,50	1,062
Vpliv večjega števila MMP na konkurenco in stopnjo donosnosti kapitala	168	3,23	4	3,00	0,966
Vpliv večjega števila MMP na ekonomsko uspešnost rastočih preživelih podjetij	168	3,41	4	4,00	1,017

Oznaka stališč: 1 – sploh ne vpliva; 2 – ne vpliva; 3 – neodločen; 4 – vpliva; 5 – zelo vpliva
Opomba: MMP – mikro in mala podjetja

vloge podjetnika. Med dejavniki okolja podjetja izkazujejo največji vpliv dejavniki, kot so delež prodaje, sposobnost financiranja tekočega poslovanja in plačilna nedisciplina (Kocjančič in Bojnc 2008, 2009). Na podlagi teh dejstev primerjava odgovorov na zastavljeno vprašanje pokaže, da povečano povpraševanje, ki nastane kot posledica umika velikih podjetij s trga, zmerno pozitivno vpliva na dinamiko nastajanja mikro in malih podjetij v panogi, pri čemer je treba upoštevati tudi vpliv ostalih dejavnikov, ki vplivajo na dinamiko nastajanja novih mikro in malih podjetij v izbrani panogi.

4.3 Vpliv konkurence mikro in malih podjetij na kazalce uspešnosti

Delovno intenzivne panoge, kamor spada tudi panoga lesarstva, izkazujejo večjo dinamiko vstopov novih mikro in malih podjetij kot izstopov, zaradi česar prihaja do visoke koncentracije podjetij v panogi, kar vpliva na slabše poslovne rezultate podjetij in posledično večjo dinamiko izstopov podjetij v panogi (Bojnc in Xavier 2004, 2005, 2007).

Sklop vprašanj o vplivu večjega števila novih mikro in malih podjetij v panogi lesarstva v Sloveniji na stopnjo konkurence in kazalce uspešnosti v panogi zajema pet podvprašanj. V vprašanjih so zajeti vplivi povečanega števila novih mikro in malih podjetij na stopnjo dodane vrednosti, stopnjo zaposlenosti, stopnjo dodane vrednosti na zaposlenega, stopnjo konkurence in stopnjo ekonomske uspešnosti rastočih preživelih podjetij. Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja daje pregled, v kolikšni meri povečano število novih mikro in malih podjetij v panogi vpliva na posamezne izbrane dejavnike.

Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja lahko sodimo, da povečano število novih mikro in malih podjetij izkazuje neodločen do pomemben vpliv na izbrane dejavnike, pri čemer je najmočnejši vpliv na ekonomsko uspešnost rastočih preživelih podjetij (Tabela 4).

Teoretična izhodišča navajajo, da so nova mikro in mala podjetja pretežno inovativno naravnana in imajo pomembno vlogo pri ustanavljanju novih delovnih mest. Vsekakor ima dinamika nastajanja novih učinkovitejših podjetij in umiranja manj produktivnih podjetij pomembno vlogo pri prerazporejanju virov od manj produktivnih k bolj produktivnim (Scarpetta et al. 2002, Foster et al. 1998). Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko sprejmemo sklep, da povečano število novih mikro in malih podjetij vpliva na vse izbrane dejavnike, zajete v raziskavi. Nova inovativno naravnana mikro in mala podjetja povečujejo konkurenčne pritiske, kar vpliva na razporejanje virov od manj produktivnih k bolj produktivnim.

4.4 Vpliv kazalcev uspešnosti na investicijska vlaganja

Tako stopnja dodane vrednosti na zaposlenega kot stopnja donosnosti kapitala sta dejavnika, ki vplivata tako na celotna investicijska vlaganja kot vlaganja v sodobno tehnološko opremo. Če so vrednosti kazalnikov nižje od alternativnih oportunitetnih donosov, se kapital začne umikati iz panoge.

Sklop vprašanj o vplivu kazalcev uspešnosti na investicijska vlaganja v panogi lesarstva v Sloveniji zajema dve podvprašnji, in sicer vpliv stopnje dodane vrednosti na zaposlenega v panogi na vlaganja v novo tehnološko opremo ter vpliv stopnje donosnosti kapitala na investicijska vlaganja. Analiza odgovorov na zastavljena vprašanja daje pregled, v kolikšni meri posamezni dejavniki vplivajo na investicijska vlaganja v panogi lesarstva.

Na podlagi odgovorov na zastavljena vprašanja lahko sodimo, da tako dejavnik stopnje donosnosti kapitala kot dejavnik stopnje dodane vrednosti na zaposlenega pomembno vplivata na odločitev o investicijskih vlaganjih v panogi lesarstva v Sloveniji (Tabela 5).

Tabela 5: Vpliv kazalcev uspešnosti mikro in malih podjetij na investicijska vlaganja v panogi

Dejavniki	Intervalna ocena za povprečne vrednosti dejavnikov				
	N	Povp. vred.	Modus	Mediana	Stand. odklon
Vpliv DV/Z na vlaganja v tehnološko opremo	162	4,00	4	4,00	0,946
Vpliv donosnosti kapitala na investicijska vlaganja	162	4,30	4	4,00	0,787

Oznaka stališč: 1 – zelo nepomembno; 2 – nepomembno; 3 – neodločen; 4 – pomembno; 5 – zelo pomembno

Teoretična izhodišča navajajo, da se življenjski cikel skozi povpraševanje in neposredne investicije odraža v mednarodni migraciji delovno intenzivnih panog. (Vernon 1966).

Na podlagi teoretičnih izhodišč lahko sprejmemo sklep, da tako stopnja dodane vrednosti na zaposlenega kot stopnja donosnosti kapitala pomembno vplivata na vlaganja tako v sodobno tehnološko opremo kot na celotna investicijska vlaganja, saj se v skladu s teoretičnimi izhodišči v nasprotnem primeru kapital začne umikati iz panoge oziroma se proizvodnja seli v manj razvite države s cenejšo delovno silo.

5 Statistična obdelava pridobljenih podatkov

5.1 Testiranje raziskovalnih hipotez

Za panogo lesarstva je značilna visoka koncentracija podjetij, tako 1 % podjetij ustvari 25 % celotne realizacije, prvih 3 % podjetij pa kar 50 % celotne realizacije v panogi (SKEP GZS 2007). Na podlagi teh dejstev je postavljena naslednja hipoteza:

Hipoteza 1: Zmanjševanje števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi lesarstva v večji meri vpliva na dinamiko vstopov novih mikro in malih podjetij kot na dinamiko izstopov obstoječih mikro in malih podjetij.

Za namene testiranja hipoteze so uporabljene naslednje spremenljivke: NVP_VMP – vpliv števila velikih podjetij na dinamiko vstopov mikro in malih podjetij, LVP_VMP – vpliv povprečne velikosti velikih podjetij na dinamiko vstopov mikro in malih podjetij.

Na podlagi vzorca mikro in malih podjetij v panogi lesarstva ne moremo sprejeti sklepa, da sta manjše število velikih podjetij in manjša povprečna velikost velikih podjetij (zmanjševanje števila zaposlenih v velikih podjetjih) pozitivno povezana z vstopi več manjših podjetij. Ker je stopnja značilnosti večja od $\alpha=0,05$ (Tabela 6), ne moremo z gotovostjo sprejeti sklepa, da zmanjševanje števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi lesarstva vpliva na večjo dinamiko vstopov novih mikro in malih podjetij.

Delovno intenzivne panoge zaradi nizkega vstopnega kapitala, izkazujejo večji delež vstopov novih podjetij kot izstopov obstoječih podjetij, ker je delo relativno cenejši dejavnik za nova podjetja (Bojnec in Xaviar 2007). Hitrejša dinamika vstopov novih mikro in malih podjetij se odraža v povečani panožni ponudbi, kar vpliva na povečevanje konkurence v panogi. Na podlagi teh dejstev je postavljena naslednja hipoteza:

Hipoteza 2: Večja dinamika vstopov novih mikro in malih podjetij kot izstopov obstoječih podjetij ima za posledico dodatno zmanjševanje vrednosti kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega in s tem posledično negativno vpliva na rezultate poslovanja celotne panoge lesarstva.

Tabela 6: t-porazdelitev (število velikih podjetij, povprečna velikost velikih podjetij)

t-porazdelitev spremenljivk: NVP_VMP – število velikih podjetij / vstopi mikro in malih podjetij, LVP_VMP – povprečna velikost velikih podjetij / vstopi mikro in malih podjetij						
Vrednost testa = 3						
	t	df	P	Povprečno odstopanje	95 % interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
NVP_VMP	1,014	167	0,312	0,089	-0,08	0,26
LVP_VMP	-1,404	167	0,162	-0,125	-0,30	-0,05

Tabela 7: *t*-porazdelitev (dodana vrednost na zaposlenega, stopnja donosnosti kapitala, ekonomska uspešnost rastočih preživelih podjetij)

t-porazdelitev spremenljivk: VMP_DVZ – dodana vrednost na zaposlenega, VMP_ROE – stopnja donosnosti kapitala, VMP_UPP – ekonomska uspešnost preživelih rastočih podjetij						
Vrednost testa = 3						
	t	df	p	Povprečno odstopanje	95 % interval zaupanja	
					Spodnji	Zgornji
VMP_DVZ	4,522	155	0,000	0,385	0,22	0,55
VMP_ROE	3,114	167	0,002	0,232	0,08	0,38
VMP_UPP	5,235	167	0,000	0,411	0,26	0,57

Za namene testiranja hipoteze so uporabljene naslednje spremenljivke: VMP_DVZ – dodana vrednost na zaposlenega, VMP_ROE – stopnja donosnosti kapitala, VMP_UPP – ekonomska uspešnost preživelih rastočih podjetij.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko sklepamo, da je povprečna ocena odgovorov večja od 3 (neodločen) ob upoštevanju ocene stališč anketiranih oseb (Likertova lestvica 1 – 5), kar je v skladu s postavljenimi ničelno domnevo $H_0: \mu_0 > 3$ in v nasprotju z alternativno domnevo $H_1: \mu_1 \leq 3$, zaradi česar lahko sprejmemo sklep, da ima povečana dinamika vstopov novih mikro in malih podjetij za posledico zmanjševanje kazalnikov vrednosti dodane vrednosti na zaposlenega in stopnje donosnosti kapitala, hkrati pa s tem povezana povečana konkurenca v panogi izkazuje pozitiven vpliv na ekonomsko uspešnost preživelih rastočih podjetij (Tabela 7).

5.2 Regresijska analiza

Predmet regresijske analize je odvisnost med odvisno spremenljivko in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami, in sicer:

- analiza odvisnosti števila mikro in malih podjetij v panogi lesarstva od števila velikih podjetij in števila zaposlenih v velikih podjetjih,
- analiza odvisnosti števila vstopov novih mikro in malih podjetij v panogi lesarstva od števila velikih podjetij in števila zaposlenih v velikih podjetjih

Analiza odvisnosti števila mikro in malih podjetij v panogi lesarstva (ST_MP) od števila velikih podjetij (ST_VP) in števila zaposlenih v velikih podjetjih (ZAP_VP).

Tabela 8: *Korelacijska matrika (število malih podjetij, število velikih podjetij velikostna struktura velikih podjetij)*

		Korelacija		
		ST_MP	ST_VP	ZAP_VP
Pearsonova korelacija	ST_MP	1,000	-0,450	-0,542
	ST_VP	-0,450	1,000	0,980
	ZAP_VP	-0,542	0,980	1,000
Sig. (1-tailed)	ST_MP	.	0,027	0,008
	ST_VP	0,027	.	0,000
	ZAP_VP	0,008	0,000	.
N	ST_MP	19	19	19
	ST_VP	19	19	19
	ZAP_VP	19	19	19

Vir podatkov: SURS 2009 (SI-Stat), Slovenija, 1989–2007.

Regresijska enačba: $ST_MP = a + b_1 * ST_VP + b_2 * ZAP_VP$

Za namene regresijske analize so uporabljeni podatki povprečnega števila velikih podjetij, povprečnega števila mikro in malih podjetij in povprečnega števila zaposlenih v velikih podjetjih v posameznem letu za obdobje 1989- 2007 v skupini DD20 in DN36.

Korelacijski koeficient, ki kaže odvisnost med spremenljivkama ST_MP in ZAP_VP, znaša -0,542, kar pomeni, da je odvisnost med spremenljivkama negativna in srednje močna, korelacijski koeficient med spremenljivkama ST_VP in ST_MP znaša -0,450, kar kaže na negativno in šibko odvisnost. Iz navedene ga bi lahko sklepali, da manjše kot je število velikih podjetij v panogi lesarstva, večje je število malih podjetij (Tabela 8).

Ocena regresijskega modela

Interpretacija rezultatov:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0,$$

$$H_1: \text{vsaj_en_} \beta_i \neq 0,$$

$$F = 6,718 > F_{\alpha=0,05, m_1=2, m_2=16} = 3,63$$

Na podlagi populacije podjetij v panogi lesarstva lahko pri sprejemljivi stopnji tveganja zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo sklep, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0 (da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk vpliva na število mikro in malih podjetij v panogi lesarstva).

Na podlagi podatkov ocenjujemo, da je popravljeni multipli determinacijski koeficient (R^2) enak 0,389, kar pomeni, da je 38,9 % variance števila mikro in malih podjetij v panogi lesarstva pojasnjeno z linearnim vplivom števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi (Tabela 9).

Ocena regresijske funkcije:

$$ST_MP = 5257,385 + 134,672 * ST_VP - 0,477 * ZAP_VP$$

Na podlagi podatkov ocenjujemo, da se število mikro in malih podjetij v panogi lesarstva v povprečju poveča za 135, če se število velikih podjetij v panogi poveča za 1. Iz navedenega lahko, glede na razpoložljive podatke, sklepamo, da se število mikro in malih podjetij v panogi lesarstva povečuje, če se povečuje število velikih podjetij v panogi. Ker gre za istosmerno odvisnost lahko sklepamo, da se tako število velikih podjetij kot mikro in malih podjetij v panogi lesarstva povečuje v obdobju panožne in gospodarske ekspanzije in obratno.

Na podlagi podatkov ocenjujemo, da se število mikro in malih podjetij v panogi lesarstva v povprečju poveča za 0,48, če se število zaposlenih v velikih podjetij v panogi zmanjša za 1. Iz navedenega lahko sklepamo, da se število mikro in malih podjetij v panogi lesarstva povečuje, ko se zmanjšuje število zaposlenih v velikih podjetjih. Sklepiti je, da se času gospodarske ekspanzije povečuje povpraševanje po delovni sili tako v velikih kot v mikro in malih podjetjih. Posledica tega dejstva

Tabela 9: Ocena regresijskega modela

Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	0,676a	0,456	0,389	263,9845

a. Prediktorji: (Konstanta), ZAP_VP, ST_VP

ANOVA^b

Model		Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
1	Regresija	936318,152	2	468159,076	6,718	0,008a
	Ostanek	1115004,795	16	69687,800		
	Skupaj	2051322,947	18			

a. Prediktorji: (Konstante), ZAP_VP, ST_VP

b. Odvisna spremenljivka: ST_MP

Koeficienti

Model		Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	Sig.
		B	Std. napaka			
1	(Konstanta)	5257,385	498,056		10,556	0,000
	ST_VP	134,672	61,586	2,006	2,187	0,044
	ZAP_VP	-0,477	0,175	-2,507	-2,733	0,015

a. Odvisna spremenljivka: ST_MP

Tabela 10: Korelacijska matrika (dinamika nastajanja malih podjetij, dinamika števila velikih podjetij, dinamika velikostne strukture velikih podjetij)

		Korelacija		
		VS_MP	ST_VP	ZAP_VP
Pearsonova korelacija	VS_MP	1,000	0,306	0,260
	ST_VP	0,306	1,000	0,979
	ZAP_VP	0,260	0,979	1,000
Sig. (1-tailed)	VS_MP	.	0,109	0,149
	ST_VP	0,109	.	0,000
	ZAP_VP	0,149	0,000	.
N	VS_MP	18	18	18
	ST_VP	18	18	18
	ZAP_VP	18	18	18

Vir podatkov: SURS 2009 (SI-Stat), Slovenija, 1989–2007.

Regresijska enačba: $VS_MP = a + b_1 * ST_VP + b_2 * ZAP_VP$

je, da določeno število zaposlenih v velikih podjetjih v panogi prepozna podjetniško priložnost, ki izhaja iz povečanega povpraševanja na trgu in se zato odloči zapustiti delovno mesto v velikem podjetju in ustanoviti lastno mikro ali malo podjetje, hkrati pa velika podjetja v teh obdobjih težko zapolnijo iz tega razloga sproščena delovna mesta.

Analiza odvisnosti števila vstopov novih mikro in malih podjetij v panogi lesarstva (VS_MP) od števila velikih podjetij (ST_VP) in števila zaposlenih v velikih podjetjih (ZAP_VP).

Za namene regresijske analize so uporabljeni podatki števila vstopov novih mikro in malih podjetij, povprečnega števila velikih podjetij, in povprečnega števila zaposlenih v velikih podjetjih v posameznem letu za obdobje 1989- 2006 v skupini DD20 in DN36 (SKD).

Korelacijski koeficient, ki kaže odvisnost med spremenljivkama VS_MP in ST_VP, znaša 0,306, kar pomeni, da je odvisnost med spremenljivkama pozitivna in šibka. Korelacijski koeficient med spremenljivkama VS_MP in ZAP_VP znaša 0,260, kar kaže na pozitivno in zelo šibko odvisnost. Iz navedenega bi lahko sklepali, da večja kot je dinamika velikih podjetij v panogi lesarstva, večja je dinamika vstopov novih malih podjetij v panogi (Tabela 10).

Ocena regresijskega modela

Interpretacija rezultatov:

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0,$$

$$H_1: \text{vsaj en } \beta_i \neq 0,$$

$$F = 1,142 < F_{\alpha=0,05, m_1=2, m_2=15} = 3,68.$$

Na podlagi populacije podjetij v panogi lesarstva ne moremo pri sprejemljivi stopnji tveganja zavrniti ničelne domneve in sprejeti sklepa, da je vsaj eden izmed regresijskih koeficientov različen od 0 (da vsaj ena izmed vključenih spremenljivk

vpliva na dinamiko vstopov novih malih podjetij v panogi lesarstva).

Ocena regresijske funkcije:

$$VS_MP = 154,892 + 7,207 * ST_VP - 0,016 * ZAP_VP$$

$$H_0: \beta_1 = 0,$$

$$H_1: \beta_1 \neq 0,$$

$$t = -0,1057 \text{ in } \alpha = 0,307.$$

Ker je natančna stopnja tveganja višja od najvišje sprejemljive stopnje tveganja $\alpha = 0,05$, ničelne domneve ne moremo zavrniti.

$$H_0: \beta_2 = 0,$$

$$H_1: \beta_2 \neq 0,$$

$$t = -0,817 \text{ in } \alpha = 0,427.$$

Ker je natančna stopnja tveganja višja od najvišje sprejemljive stopnje tveganja $\alpha = 0,05$, ničelne domneve ne moremo zavrniti (Tabela 11).

Na podlagi populacije podjetij v panogi ne moremo zavrniti ničelne domneve, da sta regresijska koeficienta β_1 in β_2 enaka nič. Ne moremo torej trditi, da dinamika števila velikih podjetij in dinamika velikostne strukture velikih podjetij vplivata na dinamiko vstopov novih malih podjetij v panogi lesarstva.

Rezultati opravljene regresijske analize kažejo, da obstaja pozitivna linearna odvisnost med številom velikih podjetij in številom mikro in malih podjetij v panogi lesarstva. Nadalje rezultati regresijske analize kažejo, da se število mikro in malih podjetij v panogi povečuje, če se zmanjšuje število zaposlenih v velikih podjetjih v panogi lesarstva. Na podlagi rezultatov regresijske analize lahko smiselno sprejmemo sklep, da povečano povpraševanje, ki je povezano s pozitivnimi gospodarskimi gibanji, pozitivno vpliva tako na povečevanje števila velikih kot mikro in malih podjetij v panogi

Tabela 11: Ocena regresijskega modela

Povzetek modela				
Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Standardna napaka ocene
1	0,363a	0,316	0,132	29,0772

a. Prediktorji: (Konstanta), ZAP_VP, ST_VP

ANOVA^b

Model		Vsota kvadratov	df	Povp. kvadratov	F	Sig.
1	Regresija	1930,822	2	965,411	1,142	0,345a
	Ostanek	12682,289	15	845,486		
	Skupaj	14613,111	17			

a. Prediktorji: (Konstante), ZAP_VP, ST_VP

b. Odvisna spremenljivka: VS_MP

Koefficienti

Model		Nestandardizirani koefficienti		Standardizirani koefficienti		
		B	Std. napaka	Beta	t	Sig.
1	(Konstanta)	154,892	54,944		2,819	0,013
	ST_VP	7,207	6,819	1,259	1,057	0,307
	ZAP_VP	-0,016	0,019	-0,973	-0,817	0,427

a. Odvisna spremenljivka: VS_MP

lesarstva. Po drugi strani pa se v obdobju pozitivnih gospodarskih gibanj, povečuje število mikro in malih podjetij v panogi, med drugim tudi na račun zmanjševanja števila zaposlenih v velikih podjetjih.

5 Sklep

Pregled najpomembnejših ugotovitev raziskave pokaže, da dinamika zmanjševanja števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi lesarstva izkazuje zmeren do nepomemben vpliv na dinamiko mikro in malih podjetij v panogi. Opazna je le manjša mera odvisnosti med dinamiko števila in velikostne strukture velikih podjetij, medtem ko odvisnosti med dinamiko nastajanja in umiranja mikro in malih podjetij, ter zmanjševanjem števila velikih podjetij v panogi lesarstva ni zaznati.

Vpliv novega povpraševanja, ki nastane kot posledica zmanjševanja števila velikih podjetij v panogi, izkazuje zmeren pozitiven vpliv na dinamiko nastajanja novih mikro in malih podjetij v panogi lesarstva. V tem smislu bi morda veljala priporočila, da naj bi bila državna ureditev, ki se nanaša na možnosti in ovire ustanavljanja mikro in malih podjetij, liberalnejša do te mere, da bi posameznikom, ki prepoznajo

tovrstne podjetniške priložnosti in v povečanju povpraševanja vidijo priložnost ustanovitve oziroma rasti podjetja, omogočala lažji dostop do ustreznih virov, potrebnih za ustanovitev mikro ali malega podjetja, hkrati s tem pa bi jim z ustrezno zakonodajo omogočili hiter in enostaven vstop v panogo. Rezultat bi bil zadovoljitev potreb povečanega povpraševanja tako na lokalni kot na regionalni ravni, hkrati s tem pa bi deloma omejili vstop tujih ponudnikov na domači trg, kar bi po eni strani pomenilo višje prihodke za državni proračun in s tem povezano večjo finančno stabilnost, višji standard prebivalstva, vključenega v dejavnost, in višjo stopnjo zaposlenosti.

Tako stopnja dodane vrednosti na zaposlenega kot stopnja donosnosti kapitala na podlagi opravljene raziskave izkazuje zelo visok vpliv na vlaganja v novo tehnološko opremo kot na investicijska vlaganja na splošno. V skladu s predhodnimi izhodišči lahko potrdimo, da ravno pozitivna dinamika nastajanja novih mikro in malih podjetij s svojo konkurenco vpliva na večjo inovacijsko naravnost in na povečevanje stopnje produktivnosti uspešnih rastočih preživelih podjetij, ki so prisiljena v oblikovanje novih proizvodov in storitev z višjo dodano vrednostjo, kar posledično dviguje tudi stopnjo dodane vrednosti na zaposlenega. S tem pa ravno ta podjetja izboljšujejo gospodarske kazalce panoge, kar omogoča približevanje

dodani vrednosti na zaposlenega, ki jo v povprečju dosegajo podjetja v predelovalnih dejavnostih, in hkrati približevanje k dodani vrednosti, ki jo v povprečju dosega celotno gospodarstvo. Možne rešitve so pridobivanje ugodnejših finančnih sredstev za ta podjetja, kar bi jim omogočilo še hitrejši razvoj in v večji meri vstop na tuje trge. Naslednja rešitev bi bila v zmanjševanju izvoza lesne surovine in polizdelkov z nizko dodano vrednostjo, na kar izkazujejo vpliv predvsem ekonomsko uspešna preživela podjetja, ki s svojo ponudbo izkazujejo potrebo po rasti.

Kot temeljne rešitve v pospeševanja dinamike nastajanja mikro in malih podjetij v panogi lesarstva lahko navedemo predvsem ureditev regulatornega sistema, ki dela formalni sektor nezanimiv, na način, ki ga ne bo omejeval, možnosti pridobivanja potrebnega finančnega kapitala ob sprejemljivih jamstvih in stroških financiranja, zagotavljanje oblik krajšega neformalnega izobraževanja, ki bi omogočalo pridobitev temeljnih poslovnih znanj, potrebnih za zagon in vodenje novih mikro in malih podjetij. Država s pozitivnimi zgledi in gospodarnim ravnanjem poskrbi za zglede, ki bodo spodbujali podjetništvo in prispevali k odločitvi za ustanovitev podjetja.

Raziskava je v nasprotju s postavljenimi hipotezami, da zmanjševanje števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi lesarstva v večji meri vpliva na dinamiko vstopov novih mikro in malih podjetij, pokazala dokaj majhen do nepomemben vpliv zmanjševanja števila in velikostne strukture velikih podjetij v panogi lesarstva na dinamiko mikro in malih podjetij v panogi.

Literatura

- Antončič, B., Hisrich, R.D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*, GV založba, Ljubljana.
- Antončič, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, *Industrial Management & Data Systems*, 107(3): 309-325.
- Audretsch, D. B., Keilbach M. C. & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*, Oxford University Press, Oxford.
- Bierly, S. & Muzyka, F. D. (2000). *Mastering entrepreneurship: complete MBA companion in entrepreneurship*, Prentice Hall: Financial Times Business Ltd., London.
- Birch, D. L. (1979). *The job creation process*, Unpublished report: MIT Program on Neighbourhood and Regional Change.
- Bojnec, Š. & Xavier, A. (2004). Entry and exit in transition economies: the case of the Slovenian manufacturing sector, *Post-Communist Economies*, 16(2): 191-214.
- Bojnec, Š. & Xavier, A. (2005). Firm and labour dynamics in Slovenian manufacturing, *Društvena istraživanja*, 14(6): 1103-1127.
- Bojnec, Š. & Xavier, A. (2007). Determinants of firm exit in the Slovenian manufacturing, *Industrial Management & Data Systems*, 107(5): 715-727.
- Brandt, N. (2004). *Business Dynamics in Europe*, OECD, Pariz.
- Brown, G., Hewitt, P., Eichel, H., Clement, W., Mer, F. & Dutreil, R. (2004). *Towards an enterprising Europe*, A paper by the French, German and UK Governments.
- Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1994). New firm formation and regional development, *Sweden Regional Studies Association*, 28 (4): 395-410.
- Davalaar, E. J. (1991). *Regional Economic Analysis of Innovation and Incubation*, Aldershot, Avebury.
- Dunne, T., Roberts, M. J. & Samuelson, L. (1988). Patterns of Firm Entry and Exit in US Manufacturing Industries. *Rand Journal of Economics*, 19(2): 495-515.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*, Faculty of Management Koper, Koper.
- Foster, L., Haltiwanger, J. & Krizan, C. J. (1998). *Aggregate productivity growth: Lessons from microeconomic evidence*, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Geroski, P., & Machin, S. (1993). Innovation, profitability and growth over the business cycle, *Empirica*, 20(1): 35-50.
- Geroski, P., & Walters, C. (1997). Corporate growth and profitability, *Journal of Industrial Economics*, 45(2): 171-189.
- Hudson, J. (1986). Company liquidations in England and Wales, *Applied Economics*, 18(2): 219-235.
- Kirchhoff, B. & Phillips, B. D. (1988). The effect of firm formation and growth of on job creation, *Journal of Business Venturing*, 3(4): 261-272.
- Kraus, S. & Schwarz, E. (2007). The role of pre-start-up planning in new small business', *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4 (1): 1-17.
- Kocjančič, J. & Bojnec, Š. (2008). Factors of small enterprise dynamics in the wood industry, *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5(5): 529-540.
- Kocjančič, J. & Bojnec, Š. (2009). Vpliv dinamike velikih podjetij na dinamiko malih podjetij in sivo ekonomijo v panogi lesarstva, *Organizacija*, 42(5): 217-226.
- Kožar, V. (2006). Kako uresničiti vizijo in doseči razvojni preboj. *E-informacije, glasilo GZS, Združenje lesarstva*, (2), dosegljivo na: http://www.gzs.si/pripona/13486/oei27545_d13_4_86a276a9550a.doc (december 2008).
- Machin, S. & Reenen, V. J. (1993). Profit margins and this business cycle: evidence from UK manufacturing firms, *Journal of Industrial Economics*, 41(1): 29-50.
- Minniti, M., Bygrave, W. D. & Autio, E. (2006). *Global entrepreneurship monitor 2005 – executive report*, London Business School, London.
- Picot, G. & Dupuy, R. (1998). Job creation by company size class: The magnitude, concentration and persistence of job gains and losses in Canada, *Small Business Economics Journal*, 10 (2): 117139.
- Robson, M. T. (1996). Macroeconomic factors in the birth and death of UK firms: evidence from quarterly VAT registration, *The Manchester School*, 64(2): 170-188.
- Scarpetta, S., Hemmings, P., Tressel, T. & Woo, J. (2002). *The role of policy and institutions for productivity and firm dynamics: evidence from micro and industry data*, OECD, Paris.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge.
- SKEP GZS (2007). *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2006. Pregled in analiza po dejavnostih*, Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana.
- Smith, W. L., Schallenkamp, K. & Eichholz, D.E. (2007). Entrepreneurial skills assessment: an exploratory study. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(2): 179-201.
- SURS. (2008). Poslovni subjekti, novo nastala podjetja brez predhodnika, *SI-Stat podatkovni portal*, dostopno na: http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/03_1_4184_demogr_podj/01_14510_novonas_tala/01_14510_novonastala.asp (12. 6. 2008).
- SURS. (2009). Poslovni subjekti, število podjetij. *SI-Stat podatkovni portal*, dostopno na: http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp (14. 2. 2009).

Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business sector*, Routledge, London.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190-207.

Young, G. (1995). Company liquidations, interest rates and debt. *Manchester School of Economic and Social studies Supplement* 63 (0): 57-69.

Jože Kocjančič je zaključil doktorski študij na Fakulteti za management Koper pri Univerzi na Primorskem, kjer je pridobil naziv doktor znanosti s področja ekonomije. Njegovo raziskovalno delo temelji predvsem na proučevanju dinamike malih podjetij in sive ekonomije, ki se pretežno

nanaša na ožje področje panoge lesarstva. V letu 2007 je prejel priznanje za najboljšo magistrsko nalogo Fakultete za management Koper. Zaposlen je kot svetovalec v podjetju, ki deluje v panogi lesarstva.

Štefan Bojnec je redni profesor za ekonomijo in znanstveni svetnik ter prodekan za znanstveno raziskovalno delo študentov na Fakulteti za management Koper pri Univerzi na Primorskem. Njegova bibliografija obsega več kot 600 bibliografskih enot, od tega okrog 110 izvirnih znanstvenih člankov v znanstvenih revijah. V letu 2008 je prejel Zlato plaketo Univerze na Primorskem in državno Zoisovo priznanje za pomembne dosežke na področju ekonomije.

Vrste in vloge instrumentov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov

Karmen Rodman

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, Koper
karmen.rodman@fm-kp.si

Cilj prispevka je identifikacija vlog instrumentov zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov. V prispevku opredelimo instrumente za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, predstavimo razlike med njimi in namene, zaradi katerih se instrumenti uporabljajo. Ugotavljamo, da imajo instrumenti za zagotavljanje kakovosti samo dve vlogi v managementu kakovosti visokošolskih zavodov: izboljševanje delovanja in prikazovanje odgovornega delovanja. Ta dva namena instrumentov nista združljiva, sta komplementarna in sta v hierarhičnem odnosu z vidika managementa kakovosti. Poleg tega ugotavljamo, da presoje kakovosti visokošolskih zavodov pogosto ne vključujejo presoje uporabnosti rezultatov delovanja visokošolskih zavodov. Gre za zunanji vidik kakovosti, ki je med različnimi informacijami najbolj verodostojen, v praksi pa najpogosteje zapostavljen.

Ključne besede: kakovost, visokošolski zavod, zagotavljanje kakovosti, prikazovanje odgovornega delovanja, izboljševanje delovanja

1 Uvod

Evropsko visoko šolstvo je pred desetletji kraljevalo v prestižnosti in tradicionalnosti v svetovnem merilu. V zadnjem desetletju pa sta se pozitivno zaznavanje in ugled spreobrnila v pomanjkljivo prožnost nacionalnih izobraževalnih sistemov v Evropi, ki se na potrebe gospodarstva in družbe ne odzivajo dovolj. Raven učinkovitosti in uspešnosti evropskih visokošolskih zavodov je eden glavnih razlogov za slabšanje položaja teh v primerjavi z visokošolskimi zavodi v Združenih državah Amerike (Power, 2007: 21).

Potreba po gospodarski konkurenčnosti Evrope sooča visokošolske akterje na institucionalni, nacionalni in evropski ravni s številnimi izzivi in zahteva odgovorno delovanje. Odgovornost visokošolskih zavodov je zagotoviti trajnostni razvoj svoje dejavnosti in izvajalcev izobraževalnih storitev (visokošolskih zavodov ter učiteljev in drugih zaposlenih) (Rodman, Faganel in Trunk Širca, 2007: 90–91). To se na koncu izraža v kakovosti diplomanta, v smislu njegove ustreznosti zahtevam poslovnega okolja (kar je kot osnovni namen visokošolskih zavodov zapisalo 92 odstotkov zunanjih deležnikov; Selingo, 2003 v Ruben, 2004: 10).

Iz te osnovne odgovornosti pa izhaja skrb visokošolskega zavoda za transparentno prikazovanje svojega dela in učinkov (strateškimi) deležnikom, kar omogoča, da deležniki dostopajo do (zanje) ključnih informacij o visokošolskem zavodu in se zato bolj racionalno odločajo o sodelovanju z njim ali pa njihovo zaznavanje kakovosti visokošolskega zavoda sloni na bolj verodostojnih informacijah. Trenutna transparentnost 'vrednotenja' kakovosti je v evropskem visokošolskem prostoru označena kot kritična (Scheele, 2004: 22–23).

Zavedanje o odgovornosti visokošolskega zavoda in zunanji pritiski, katerim je ta izpostavljen (več v Faganel, Trunk Širca in Dolinšek, 2005: 317; Srikanthan in Dalrymple, 2003 v Rodman in Trunk Širca, 2008: 55; Čepar, 2009: 159–161), vplivajo na prilagajanje nacionalnih visokošolskih sistemov dogajanju v okolju. Od začetka bolonjskega procesa leta 1999 visokošolski akterji iz evropskih držav oblikujejo smernice, ki naj jim visokošolski zavodi in drugi akterji v visokošolskem prostoru sledijo pri svojem delovanju. Temeljne usmeritve so zapisane v listinah bolonjskega procesa oziroma komuniquejih srečanj evropskih ministrov¹, pristojnih za visoko šolstvo. V listinah je področje kakovosti eno od devetih izpostavljenih

¹ Towards the European higher education area. Dosegljivo na: http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Prague_communicuTheta.pdf (19.5.2010).
Realising the European higher education area. Dosegljivo na: <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf> (19.5.2010).

področij, v listini iz leta 2005 ministri za visoko šolstvo pri-
sujejo področju kakovosti celo najpomembnejšo vlogo.

V navedenih evropskih listinah je kakovost obravnavana v smislu zagotavljanja kakovosti². Strokovnjaki (Crozier, Curvale in Hénard, 2005: 9, 18) navajajo naslednje smernice na področju zagotavljanja kakovosti v evropskem visokem šolstvu:

- krepitev nacionalnih visokošolskih politik [v smeri obvladovanja zagotavljanja kakovosti]. Bolonjski proces namreč ne predvideva nadnacionalnega sistema za zagotavljanje kakovosti, temveč prenaša odgovornost za to na nacionalno in institucionalno raven;
- vključevanje déležnikov v procese zagotavljanja kakovosti. Predvsem je opaziti vključevanje študentov v te procese, ki segajo od udeležbe v procesih notranje evalvacije do sodelovanja v evalvacijskih in akreditacijskih komisijah. Drugi déležniki so v veliki meri vključeni samo kot prejemniki periodičnih publikacij o rezultatih evalvacijskih in akreditacijskih postopkov;
- povečevanje odgovornosti visokošolskih zavodov za svoje delovanje, prenos moči s pretežno nacionalne na institucionalno raven oziroma povečana decentralizacija.

Z decentralizacijo skrbi za kakovost se organi na višji institucionalni ravni odzivajo z razvojem nacionalnih sistemov zagotavljanja kakovosti. Vendar pa avtorji (Jeliaskova in Westerheijden, 2002: 435) navajajo, da se zmanjšuje transparentnosti med visokošolskimi sistemi zagotavljanja kakovosti. Obveščanje déležnikov, ki sodi med aktivnosti zagotavljanja kakovosti, je uporabljeno kot sredstvo za uravnavanje trga izobraževalnih storitev (prav tam). Posledice se kažejo v naraščajoči rabi instrumentov, med katerimi so pridobivanje akreditacij, opravljanje evalvacij, umestitve v lestvice razvrščanja in podobno.

Razumevanje razlik med instrumenti za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov in njihovih namenov pa je pogosto nejasno. Zato v prispevku opredelimo instrumente za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov, predstavimo njihove ključne značilnosti in namene, zaradi katerih se ti uporabljajo. Da bi namembnost instrumentov dejansko razumeli, osvetlimo tudi informacije, ki jih presojevalci uporabljajo v instrumentih za zagotavljanje kakovosti.

Glede na redko slovensko literaturo na področju zagotavljanja in managementa kakovosti v šolstvu, so ugotovitve v prispevku pomembna podlaga za snovanje in obvladovanje sistema managementa kakovosti v visokošolskih zavodih. Nedvoumnost pri razumevanju pomena instrumentov za zagotavljanje kakovosti in njihovih vlog je pogoj za njihovo

uspešno rabo ter za načrtovanje in uresničevanje ciljev managementa kakovosti.

2 Metodologija

Prvi del raziskovanja je namenjen proučitvi temeljnih pojmov v prispevku. Predstavljeni so instrumenti za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov ter njihove lastnosti. V ta namen smo analizirali literaturo priznanih tujih strokovnjakov s področja kakovosti v visokem šolstvu. V drugem delu s pomočjo analize, primerjave in kritične interpretacije razpoložljive literature tujih in domačih avtorjev ter organov na mednarodni ravni identificiramo namene instrumentov za zagotavljanje kakovosti. Pri snovanju ugotovitev uporabljamo tudi sekundarne podatke že opravljenih raziskav na mednarodni ravni. Na podlagi primerjav prispevkov različnih avtorjev oblikujemo sklepe, ki jih na koncu tudi povzemamo.

3 Vrste instrumentov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov

Visokošolski sistemi za zagotavljanje kakovosti združujejo različne instrumente, ki omogočajo spremljanje, ocenjevanje ali ugotavljanje kakovosti³ visokošolskih zavodov. V literaturi (The Danish Evaluation Institute, 2003; Scheerens, 2007; Schwarz in Westerheijden, 2004; Orsingher, 2006; Vossensteyn, 2007) zasledimo predvsem dva instrumenta za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov: akreditacijo (angl. accreditation) in evalvacijo (angl. evaluation). Pri tem se razume, da se (Hämäläinen et al., 2001: 7; Schwarz in Westerheijden, 2004: 3):

- akreditacija deli na akreditacijo in podelitev veljavnosti (angl. approval), pri čemer se podelitev veljavnosti nanaša na notranjo (Harvey, 2004: 7) ali zunanjo potrditev izpolnjevanja meril in standardov. Primer notranje potrditve veljavnosti je potrditev ustreznosti izobraževalnega programa pri organu visokošolskega zavoda, ki mu sledi proces akreditacije. Primer zunanje potrditve veljavnosti pa je vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja (značilen za Slovenijo) in se lahko izvede po pridobljeni akreditaciji;
- evalvacija deli na evalvacijo in vnovično evalvacijo (angl. follow-up).

The European higher education area, achieving the goals. Dosegljivo na: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf (19.5.2010).

Towards the European higher education area: responding to challenges in a globalised world. Dosegljivo na: <http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/uploads/documents/LondonCommuniquefinalwithLondonlogo.pdf> (19.5.2010).

The Bologna process 2020 – The European higher education area in the new decade. Dosegljivo na: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/conference/documents/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique%C3%A9_April_2009.pdf Realising the European higher education area (19.5.2010).

² Zagotavljanje kakovosti je del managementa kakovosti, osredotočenega na pridobitev zaupanja, da bodo [ali so] zahteve kakovosti izpolnjene (Slovenski standard SIST EN ISO 9000 2005, 19; Slovenski standard SIST ISO 9004 2002, 42).

³ Kakovost pomeni stopnjo, na kateri skupek svojstvenih [značilnosti] izpolnjuje zahteve (Slovenski standard SIST EN ISO 9000, 2005: 16).

V tem prispevku uporabljamo pojem akreditacija za označitev pozitivnega rezultata akreditacijske sheme⁴ in ne vključuje podelitve veljavnosti. Pojem evalvacija pa vključuje evalvacijo in vnovično evalvacijo. V nadaljevanju pojasnjujemo posamezne pojme.

Izraz *akreditacija* se v praksi in literaturi uporablja za označitev akreditacijske sheme in pozitivnega rezultata akreditacijske sheme – podeljene akreditacije (Hämäläinen et al., 2001: 7; Di Nauta et al., 2004: 9). V članku pojma ločujemo. Akreditacija pomeni akreditacijsko shemo (kar po navadi zasledimo v literaturi), pozitiven rezultat akreditacijske sheme pa pomeni podeljeno/pridobljeno akreditacijo.

Z institucionalnega vidika je akreditacija proces presoje, ki vodi do potrditve ali zavrnitve ustreznosti objekta presoje. Objekt presoje se proučuje skozi standarde in merila, ki so po navadi manj zahtevni, transparentno sprejeti in predhodno opredeljeni (Harvey, 2004: 7). Kot metoda presojanja se pri akreditaciji uporablja ocenitev (angl. estimation) (potencialnih) značilnosti objekta presoje, ponekod pa tudi evalvacija. Končni rezultat akreditacije je binarna odločitev: objekt presoje ustreza ali ne ustreza standardom in merilom. V praksi pa je opaziti tudi bolj »mehke« odločitve. Številni akreditacijski organi namreč izrekajo »pogojno« akreditacijo, ki od visokošolskega zavoda zahteva določene popravke in dopolnitve (kot je to pri akreditacijah EQUIS, ABET, BAC, AMBA⁵).

Akreditacija ima v evropskih praksah več pomenov. V ožjem pomenu se nanaša na programsko in specializirano akreditacijo. Obe se uporabljata za potrjevanje ustreznosti študijskega programa posameznega visokošolskega zavoda (ali izobrazbe v primeru specializirane akreditacije). Specializirane akreditacije imajo dve posebnosti. Njihov namen je bolj usmerjen v zagotavljanje kakovosti, ki je potrebna za vstop v določeno poklicno skupino (na primer med računovodje, inženirje) in na specifičen trg dela. Specializirana akreditacija se pojavlja v obliki certificiranja oziroma licenciranja. Druga posebnost, ki se prav tako nanaša na namen rabe tega instrumenta, pa je njena naravnost v prikazovanje odgovornega delovanja visokošolskega zavoda predvsem do zunanjih deležnikov (v večini delodajalcev). V širšem smislu pa akreditacija pomeni akademsko ali institucionalno akreditacijo, katere podelitev pomeni potrditev doseganja ali preseganja določenih meril kakovosti na ravni visokošolskega zavoda. Podeljena

akreditacija je potrditev statusa, legitimnosti in ustreznosti objekta presoje (Harvey, 2004: 5).

Evropska praksa (Orsingher, 2006; Schwarz in Westerheijden, 2004) kaže, da je akreditacija včasih razumljena kot skrajna oblika sumativne evalvacije⁶, čeprav se v sklepnem dejanju od te pomembno razlikuje. Pri akreditaciji je izrečena sodba – Hofmann (2006: 18) navaja, da je akreditacija akt odločanja –, medtem ko je proizvod procesa evalvacije izdelava smernic za izboljševanje delovanja visokošolskega zavoda. Pri akreditaciji se tako srečujemo z zadovoljevanjem standardov in meril, ki pa se ne prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju in delovanju nacionalnega visokošolskega prostora (Darchini et al., 2006: 8). Evalvacija je s tega vidika precej bolj prilagodljiv instrument. Ustreznejše je akreditaciji pripisati naravo sumativne presoje (Gola, 2004: 26), in ne evalvacije. Značilno pa je, da je akreditacija rezultat evalvacije oziroma sledi evalvacijskem procesu, ni pa to obvezna praksa (Hämäläinen et al., 2001: 7; Gola, 2004: 26; Hofmann, 2006: 18, 54). Danes je akreditacija osrednji instrument za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov v Evropi in Združenih državah Amerike (Hämäläinen et al., 2001: 14).

Evalvacija je kognitivna dejavnost, naravnana na presojo posamezne dejavnosti [objekta presoje], ki je izvedena po vnaprej jasno določenih postopkih, z namenom, da se ustvarijo zunanji učinki (Gola, 2004: 25). Evalvacijske sheme⁷ se razlikujejo glede na vrsto evalvacije. Tako ločimo notranjo evalvacijo, zunanjo evalvacijo in vnovično evalvacijo (Vossensteyn, 2007). V nadaljevanju pojme podrobneje pojasnjujemo.

Notranja evalvacija (angl. internal evaluation) vključuje merila, orodja in postopke, ki jih upravlja in (ne pa nujno tudi) izvaja visokošolski zavod sam. Lahko so bolj ali manj usklajeni s smernicami presoje zunanjega organa za zagotavljanje kakovosti, kar je po navadi odvisno od spodbude s strani tega organa (Vossensteyn, 2007). Za notranjo evalvacijo je značilno, da oseba ali organ [visokošolskega zavoda], ki je odgovoren za evalvacijo, spodbudi subjekte v različnih fazah procesa k sodelovanju (Eurydice, 2004: 12). Lahko se izvede enkratno ali pa je to ponavljajoči se proces (Hofmann, 2006: 54).

V literaturi se pojem notranja evalvacija pogosto pojavlja enoznačno s samoevalvacijo. Nekaj avtorjev (Scheerens, 2007: 11) pa pojma ločuje. O notranji evalvaciji lahko govorimo, kadar zaposleni in vodstvo visokošolskega zavoda evalvirajo

⁴ Akreditacijska shema je institucionaliziran in sistematično izveden pregled objekta presojanja, ki se konča s formalno sumativno odločitvijo o ustreznosti njegove kakovosti glede na predhodno formalno zastavljene standarde in merila. Vključuje vse postopke in procese, ki vodijo do končne odločitve.

⁵ EQUIS – evropska akreditacija za poslovne šole, ABET – ameriške akreditacije za aplikativno naravoslovje, BAC – institucionalne in programske akreditacije britanskega akreditacijskega sveta, AMBA – mednarodne programske akreditacije. Več o različnih akreditacijah in primerjavah med temi navajajo Pečar in soavtorji (2008).

⁶ Evalvacija je sumativna, ko je povezana s prikazovanjem odgovornega delovanja do različnih deležnikov [...] Sumativna evalvacija se redko naslanja na podatke in kazalnike (je kvalitativna) ter v sklepnem dejanju ocenjuje objekt presoje (Darchini et al., 2006: 8; Gola, 2004: 25). Evalvacija je formativna, kadar je njen namen sprotno izboljševanje objekta presoje. Formativna evalvacija je predvsem kvalitativna presoja. Izvedejo jo strokovnjaki, ki pa se pogosto naslanjajo na kvantitativne podatke in kazalnike. Vključeni strokovnjaki oziroma evalvatorji končajo proces s podajanjem pisnih priporočil. Za takšen tip evalvacije je bolj pomembno nenehno spremljanje in izboljševanje kot identifikacija pomanjkljivosti objekta presoje (Darchini et al., 2006: 8; Gola, 2004: 25).

⁷ Evalvacijska shema vključuje institucionalizirane in sistematično izvedene dejavnosti za zagotavljanje kakovosti objekta presoje. Rezultat evalvacijske dejavnosti ni neposredna podelitev veljavnosti objekta presoje (Schwarz in Westerheijden, 2004: 2–3), temveč oblikovanje priporočil za izboljševanje objekta presoje.

subjekt presoje in je rezultat presoje uporabljen za zagotavljanje kakovosti visokošolskega zavoda pri notranjih in zunanjih deležnikih (na primer študentih ali pri organih za zagotavljanje kakovosti na višji institucionalni ravni, kot podlaga pri zunanjem presojanju). *Samoevalvacija* pa pomeni evalvacijo, ki jo naredijo zaposleni in vodstvo visokošolskega zavoda za notranje namene: za diagnosticiranje, samorefleksijo in izboljševanje delovanja. Torej je samoevalvacija namenjena predvsem notranjim deležnikom. Izraz notranja evalvacija se prav tako lahko uporablja, kadar pri izvajanju evalvacije svetuje zunanji objekt presoje, vendar je pobudnik evalviranja, oskrbovalec s podatki in uporabnik rezultatov evalviranja notranji deležnik (na primer zaposleni in vodstvo visokošolskega zavoda). Tako tudi odgovornost za izvedbo evalviranja nosijo notranji deležniki. Torej ni vsaka notranja evalvacija samoevalvacija. Lahko rečemo, da je samoevalvacija zvrst notranje evalvacije. V članku zato uporabljamo samo pojem »notranja evalvacija«, ki pa vključuje tudi samoevalvacijo.

Glavni namen notranje evalvacije je spreminjanje (Eurydice, 2004: 132) v smeri izboljševanja delovanja. Notranja evalvacija je instrument za prikazovanje odgovornega delovanja, predvsem pa instrument za dvig kakovosti (angl. *enhancement*) (Crozier, 2005: 19). Hofmann (2005: 27) označuje [notranjo evalvacijo] kot naložbo visokošolskega zavoda v lasten razvoj. Na drugi strani pa obstajajo avtorji, ki koristnost ali namembnost notranje evalvacije označujejo precej ozko. Evropsko združenje univerz (EUA), na primer, kot organ na višji institucionalni ravni označuje notranjo evalvacijo samo kot pripravljalo fazo za zunanje zagotavljanje kakovosti (Crozier et al., 2007: 55) – torej za informiranje zunanjih deležnikov. Takšna opredelitev notranje evalvacije je zelo ozka in izključuje poglavito korist, ki jo lahko ima visokošolski zavod – pridobitev informacij za takojšnje izboljševanje delovanja.

Poleg notranje evalvacije sistemi za zagotavljanje kakovosti vključujejo tudi *zunanjo evalvacijo* (angl. *external evaluation*). Ta združuje merila, orodja in postopke, ki jih upravljajo in izvajajo zunanji organi za zagotavljanje kakovosti ali osebe, ki niso neposredno vključene v delovanje evalviranega visokošolskega zavoda (Eurydice, 2004: 11; Hofmann, 2006: 54). Poleg ocenjevanja kvantitativnih in kvalitativnih dejavnikov je pomembna naloga evalvatorjev v procesu zunanje evalvacije dajanje smernic za izboljšanje delovanja objekta presoje. S prepoznavanjem pomanjkljivosti v delovanju in z opozarjanjem na priložnosti in nevarnosti iz okolja lahko zunanja evalvacija prispeva k nadaljnjemu izboljšanju delovanja visokošolskega zavoda. Presojanje se pri zunanji evalvaciji konča s povratno informacijo visokošolskemu zavodu in drugim deležnikom (Eurydice, 2004: 131).

V nekaterih sistemih za zagotavljanje kakovosti zunanji evalvaciji sledi *vnovična evalvacija* (angl. *follow-up*). Kot samo ime pove, takšna evalvacija ponuja visokošolskim zavodom vnovično zunanjo strokovno oceno objekta presoje ozi-

roma ugotavljanje napredka. Izhodišče vnovične evalvacije so izsledki predhodne evalvacije visokošolskega zavoda. Rezultat tega procesa presoje so ugotovitve o spremembah v delovanju in predlogi za nadaljnje izboljšanje visokošolskega zavoda. Vnovična evalvacija lahko sumativno evalvacijo preoblikuje v formativno in kot taka ponuja več možnosti za dopolnitev najpogostejšega namena zunanje evalvacije – prikazovanje odgovornega delovanja visokošolskega zavoda se lahko razširi v nenehno izboljševanje delovanja. V Evropi je raba vnovične presoje redka (Scheele, 2004: 23). Primera uspešno razvitega mehanizma vnovične evalvacije sta Avstrija in Finska.

V nekaterih državah (Združeno kraljestvo, nordijske države) je bolj kot zunanja evalvacija značilna *revizija institucionalne*⁸ kakovosti (angl. *audit*), ki se od zunanje evalvacije razlikuje v tem, da ocenjuje kakovost mehanizmov za zagotavljanje kakovosti, ki so jih sprejeli posamezni visokošolski zavodi [...] (The Danish Evaluation Institute, 2003: 20; Hofmann, 2005: 8). To pomeni, da v središču presoje niso rezultati procesov visokošolskega zavoda, temveč mehanizmi, ki vplivajo na rezultat. Z revizijo institucionalne kakovosti se presoja, kako je visokošolski zavod izpolnil lastna pričakovanja s tem, da je uresničil svoje izbrane standarde [glede sistema managementa kakovosti] (Hofmann, 2005: 8).

Revizija institucionalne kakovosti se razlikuje od akreditacije, saj ne ugotavlja, ali visokošolski zavod izpolnjuje minimalne pogoje ali standarde kakovosti. Kljub temu nekateri avtorji (Hämäläinen et al., 2001: 16) in nacionalni sistemi (Finska) uvrščajo revizijo institucionalne kakovosti med zvrsti akreditacije. Takšno razmišljanje izhaja iz razumevanja revizije institucionalne kakovosti kot oblike akreditiranja notranjega sistema managementa kakovosti visokošolskega zavoda.

Scheerens (2007: 1–2, 8) navaja še druge instrumente za zagotavljanje kakovosti, ki jih v večini sistemov za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu ne omenjajo:

- monitoriranje (angl. *monitoring*) je [sistematično in] nenehno spremljanje kakovosti objekta presoje. Ni namenjeno izrekanju sodb, temveč notranjemu informiranju;
- ocenitev, ki pa se v angleškem izrazoslovju ločuje na dve zvrsti glede na objekt presoje. Če je objekt presoje posamezen učitelj, se uporablja angleški izraz »*appraisal*«. Če pa se evalvirajo dosežki posameznih študentov, se uporablja angleški izraz »*assessment*«.

V tem prispevku instrumente za zagotavljanje kakovosti poimenujemo z izrazom *presoja* (angl. *judgement*), kadar skupaj obravnavamo vse opisane instrumente. Presoja je sistematičen [...] in dokumentiran proces za pridobitev dokazov presoje z namenom ugotoviti, v kakšnem obsegu objekt presoje izpolnjuje merila presoje (Marolt in Gomišček, 2005: 115). Presoja prve strani vodi organizacija sama ali jo v njenem imenu vodi nekdo drugi (prav tam). Po navadi se uporablja za notranje namene in lahko tvori osnovo za izjavo o samoustreznosti. Presoja druge strani vodijo [deležniki] organizacije ali druge osebe na zahtevo [deležnikov, na primer

⁸ Institucionalna raven se v skladu z londonskim komunikejem (Towards the European higher education area: responding to challenges in a globalised world 2007, 1) nanaša na visokošolski zavod. Vse ostale objekte presoje kakovosti v visokem šolstvu (učitelja, nacionalni organ zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu, visokošolski sistem) izključujemo iz obravnave v pričujočem delu.

študentov, državnih organov, delodajalcev] (prav tam). Presoja tretje strani vodijo zunanje neodvisne organizacije (prav tam). Te organizacije so po navadi pooblašene in izdajo potrdilo o usklajenosti z zahtevami (v obliki certifikata, akreditacije, registracije in podobno) ali zaključno poročilo o ugotovitvah.

4 Vloge instrumentov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov

Pojav pregledovanja kakovosti s strani déležnikov (ang. audit society) se je začel pojavljati v 80. letih prejšnjega stoletja (Hämäläinen et al., 2001: 14). Povečan pritisk déležnikov na visoko šolstvo z zahtevo po prikazovanju kakovosti delovanja visokošolskih zavodov pa se pojavi vzporedno s povečano decentralizacijo visokega šolstva. Decentralizacija izobraževalnih politik in prenos odločanja na institucionalno raven se tako pojavlja skupaj s povečano težnjo po [...] prikazovanju odgovornega delovanja visokošolskih zavodov (Scheerens, 2007: 1).

Prikazovanje odgovornega delovanja navajamo kot prvi cilj managementa kakovosti visokošolskih zavodov. Osnovni namen prikazovanja napredka déležnikom je ustvarjanje, vzdrževanje ali stopnjevanje zaupanja med déležniki, kar je nujno za pridobitev sredstev, udeležencev in podpore v okolju. Pri tem prikazovanje odgovornega delovanja ni mišljeno samo kot »dokazovanje« učinkovite porabe sredstev finančnim institucijam v smislu dobrega povračila naložbe, temveč kot sposobnost spreminjanja vseh udeležencev procesa, ki so sposobni upoštevati zahteve različnih skupin déležnikov (Srikanthan in Dalrymple, 2003).

Elmore in soavtorji (v Scheerens, 2007: 3–5) ločujejo tri »teorije« prikazovanja odgovornega delovanja glede na uporabnika informacij. V ospredju teh »teorij« je namen, zaradi katerega visokošolski zavod prikazuje svoj napredek. Te »teorije« so:

- tehnično prikazovanje odgovornega delovanja oziroma administrativen nadzor, pri čemer izvršilna oblast (država, ustanovitelj) sprejema odločitve o financiranju, nagrajevanju, sankcioniranju ali javni izpostavitvi delovanja visokošolskega zavoda na osnovi ugotovitev presoje njegove kakovosti;
- prikazovanje odgovornega delovanja za potrebe [strateškega] déležnika, pri čemer so informacije déležniku v pomoč pri sprejemanju odločitev o sodelovanju z visokošolskim zavodom;
- prikazovanje odgovornega delovanja za potrebe strokovnega razvoja visokošolskega zavoda, pri čemer je informacija osnova za nadaljnji strokovni razvoj oziroma učenje organizacije.

Navedene oblike prikazovanja odgovornega delovanja so razvrščene po padajočem vrstnem redu glede na formalnost meril in standardov, po katerih se objekt presoja, glede na zunanji značaj postopkov v nasprotju z notranjim in glede na sumativno naravnost teh v nasprotju s formativno. V praksi visokega šolstva se pogosto prepletajo in dopolnjujejo. Iz literature pa je mogoče razbrati, da prevladuje prva »teorija« oziroma administrativni nadzor snovalcev visokošolskih politik. Scheerens (2007: 14) govori o naraščajoči »funkcionalni

decentralizaciji« visokega šolstva na področju kakovosti, ki jo opisuje kot:

- centralizacijo nadzora, ki jo izvaja predvsem država prek svojih organov (Srikanthan in Dalrymple, 2004: 278), ter spodbujanje rabe zunanjih instrumentov za zagotavljanje kakovosti;
- decentralizacijo skrbi za kakovost, ki je prenesena na institucionalno raven.

Več avtonomije kot imajo akterji, večji je pritisk na »nadzor nad kakovostjo« (Eurydice, 2004: 134) oziroma na dvig odgovornosti visokošolskega zavoda (Hofmann, 2005: 6, 24). Zagotavljanje kakovosti je tako »mehki« poseg oblikovalcev visokošolskih politik na evropski in mednarodni ravni, s katerim lahko ti akterji pozivajo visokošolske zavode h kakovostnem delovanju na sicer decentraliziranem trgu izobraževanja. Vse pogosteje pa so ti posegi »trdi«, in sicer kadar nacionalni sistemi za zagotavljanje kakovosti povezujejo rezultate presoj kakovosti z javnim potrjevanjem veljavnosti in javnim financiranjem visokošolskih zavodov. Posledice takšnega delovanja so sprejetje in uresničitev pobud oblikovalcev visokošolske politike glede kakovosti pri posameznem visokošolskem zavodu, ne pa nujno tudi dvig njegove kakovosti. Nekatere raziskave označujejo dejavnosti za zagotavljanje kakovosti celo kot zavajajoče in kot igro med strokovnjaki (Harvey, 2004: 16) ter kot toge in neučinkovite (Srikanthan in Dalrymple, 2004: 278).

Izboljševanje delovanja je tako bolj zelen kot pa realen cilj nacionalnih visokošolskih politik. Različne raziskave o namenih nacionalnih sistemov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov (Campbell in Rozsnyai, 2002; The Danish evaluation institute, 2003; Reichert in Tauch v Schwarz in Westerheijden, 2004: 13) so pokazale, da zapisi nacionalnih organov izpostavljajo »izboljševanje« kot najpogostejši [zeleni] cilj teh sistemov. Danski evalvacijski inštitut (The Danish Evaluation Institute, 2003: 14) poroča, da ima kar 92 odstotkov članic Evropskega združenja za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQA) takšen cilj. Vendar pa sta Schwarz in Westerheijden (2004: 14) v svoji raziskavi ugotovila, da imajo samo štiri evropske države od enajstih evalvacijske in akreditacijske sheme usmerjene v izboljševanje delovanja (to so Norveška, Finska, Danska in Švedska). Evropski sistemi za zagotavljanje kakovosti so v praksi naravnani k cilju »prikazovati odgovorno delovanje«. Namreč če je evalvacijska shema formativnega značaja, usmerjena v diagnosticiranje in snovanje smernic za izboljševanje (ne pa v sodbo) ter v prvi vrsti instrument, takrat lahko govorimo o usmerjenosti v učenje [oziroma izboljševanje kakovosti] objekta presoje (Scheerens, 2007: 3). Sumativna evalvacijska shema pa se zaključuje s sodbo (lahko posredno, kot je, na primer, vpliv na obseg državnega financiranja; Schwarz in Westerheijden, 2004: 30) ter je v prvi vrsti zunanji instrument – takrat govorimo o usmerjenosti v prikazovanje odgovornega delovanja. Obstajajo pa tudi primeri v visokošolski praksi (na primer Češka republika; Schwarz in Westerheijden, 2004: 14), kjer instrumente uspešno kombinirajo in dosegaajo sinergijske učinke tega.

Tudi iz analize Barnettovih konceptov kakovosti v visokem šolstvu (Kump, 1994: 21) prepoznamo le dva namena zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov. Barnett (prav

tam) navaja, da je management kakovosti v visokem šolstvu lahko tesno povezan:

- z objektivističnim konceptom kakovosti, pri katerem je kakovost merjena instrumentalno, sumativno in enotno na ravni nacionalnega ali lokalnega visokošolskega sistema. V praksi se takšno razumevanje kakovosti pojavlja v akreditacijskih in evalvacijskih shemah. Koncept usmerja organizacijo v prikazovanje odgovornega delovanja;
- z relativističnim konceptom kakovosti, pri katerem ni v rabi absolutnih dokazov, ki bi vplivali na pridobivanje veljavnega pogleda na kakovost visokošolskega zavoda. Glavni namen je razvrščanje visokošolskih zavodov (angl. ranking) in ima značaj sumativnega ocenjevanja. Koncept usmerja organizacijo v prikazovanje odgovornega delovanja;
- z razvojnim konceptom kakovosti, ki je del notranjega okolja visokošolskega zavoda in je odvisen od organizacijske kulture. Koncept nakazuje formativni značaj presojanja kakovosti in usmerja organizacijo v nenehno izboljševanje delovanja.

Vendar pa v literaturi zasledimo še dva enakovredna cilja sistemov za zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov (Weusthof in Frederiks v Schwarz in Westerheijden, 2004: 12–13):

- *veljavnost študijskega programa visokošolskega zavoda ali izobrazbe* (angl. validation). Podeljevanje veljavnosti je pomembno predvsem zaradi priznavanja visokošolskega zavoda in dosežkov v tujini, pri mobilnosti študentov in pri zaposlovanju diplomantov v tujini, zato je to cilj predvsem manjših držav (Schwarz in Westerheijden, 2004: 14);
- *informiranost déležnikov*. Objavljanje informacij, kot so dosežki študentov (angl. assessment), podatki o študijskih programih, izobrazbi, ki jo podeljuje posamezen visokošolski zavod, je v več kot polovici držav podpisnic bolonjske deklaracije predpisano (Eurydice, 2007: 57). Tudi obvezno ali priporočeno objavlanje informacij o presojanju kakovosti je urejeno v večini držav podpisnic bolonjske deklaracije, ki imajo vzpostavljeno zunanje presojanje kakovosti visokošolskih zavodov (prav tam).

Navedena cilja sta tesno povezana s prikazovanjem odgovornega delovanja. Omenjena cilja managementa kakovosti omogočata sprejetje in potrjevanje visokošolskega zavoda v okolju ter vplivata na njegovo prepoznavnost in ugled. Zato v prispevku zadnja dva cilja managementa kakovosti uvrščamo v cilj »prikazovanje odgovornega delovanja« in ju ne obravnavamo ločeno.

Prav tako pod okrilje cilja »prikazovanje odgovornega delovanja« umeščamo doseganje transparentnosti, nacionalno in mednarodno primerljivost ter razvrščanje oziroma rangiranje visokošolskih zavodov. Te cilje danski evalvacijski inštitut (The Danish Evaluation Institute, 2003: 14) ločuje od prikazovanja odgovornega delovanja. Glede na to, da je razlog za takšne dejavnosti obveščanje trga in déležnikov o odgovornem delovanju, te razloge združujemo v cilj »prikazovanje odgovornega delovanja«. *Tako ločujemo le dva pglavitna cilja managementa kakovosti: prikazovanje odgovornega delovanja in izboljševanje delovanja.*

Iz navedenega razmišljanja sledi vprašanje, ali je ločevanje teh dveh ciljev nujno. Glede na ugotovljene različnosti med instrumenti in glede na to, da se cilji prikazovanja odgovornega delovanja ne kažejo nujno v spodbujanju in doseganju višje ravni kakovosti delovanja visokošolskega zavoda, študijskega programa ali izobrazbe, kot je predvidena z akreditacijskimi standardi ali merili (Jeziakova, 2001; Jeziakova in Westerheijden v Schwarz in Westerheijden, 2004: 13), ocenjujemo, da združljivost teh ni smiselna.

Postavlja pa se vprašanje, ali sta cilja »prikazovanje odgovornega delovanja« in »izboljševanje delovanja« enakovredna cilja managementa kakovosti ali sta v hierarhičnem odnosu. Prikazovanje odgovornega delovanja je naravnano na prikazovanje napredka v kakovosti objekta. To pa je odvisno od naporov za izboljševanje delovanja, ki ustvarja stvarne dokaze, o katerih se obvešča déležnike. Prikazovanje odgovornega delovanja je tako samo del managementa kakovosti, ki prenaša informacije o dosežkih visokošolskega zavoda do déležnikov, vpliva na zaupanje déležnikov v visokošolski zavod in na delovanje visokošolskega zavoda v prihodnosti. Prikazovanje odgovornega delovanja je tako ena od dejavnosti na poti do cilja, in ne osnovni cilj managementa kakovosti.

Zato je prikazovanje odgovornega delovanja v podrejenem odnosu v primerjavi z izboljševanjem delovanja visokošolskega zavoda. Izboljševanje delovanja daje »material« za prikazovanje odgovornega delovanja in je hkrati ena temeljnih odgovornosti visokošolskega zavoda za uresničevanje svojega trajnostnega razvoja. *Ključni cilj managementa kakovosti mora [zato] biti dvig kakovosti* (Srikanthan in Dalrymple, 2004: 276).

4.1 Raba informacij pri presojanju kakovosti visokošolskih zavodov

Dvig kakovosti je v veliki meri odvisen od kulture kakovosti v visokošolskih zavodih in med zunanjimi déležniki. V tem trenutku je kultura kakovosti v visokošolskih zavodih na nezadovoljivi ravni (Hofmann, 2005: 25). Trditev nas izzove, da v nadaljevanju identificiramo naravnano instrumentov zagotavljanja kakovosti na način, da analiziramo rabo različnih informacij pri presojanju kakovosti visokošolskih zavodov. Pri tem je potrebno poudariti, da je to le eden izmed vidikov prepoznavanja naravnano instrumentov zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov.

Danski evalvacijski inštitut navaja (The Danish Evaluation Institute, 2003: 23), da se za presojanje kakovosti visokošolskih zavodov najpogosteje uporabljajo podatki o študentih presojanega visokošolskega zavoda. Tem sledijo podatki o akademskem osebjem, administrativnem osebjem in nato finančni podatki. Najredkeje pa se uporabljajo statistični podatki, ki se nanašajo na trg dela. Statistični podatki so obstoječi podatki, ki jih visokošolski zavod lahko priskrbi v lastnem informacijskem sistemu (The Danish Evaluation Institute, 2003: 29). Ponekod (na primer na Danskem) pa se pri presojanju upoštevajo statistični podatki, ki jih priskrbi zunanja organizacija (na primer statistika trga dela).

Pogosto se dogaja, da je spremljanje in ugotavljanje (ne pa nujno zagotavljanje) kakovosti visokošolskih zavodov

vezano izključno na rabo vprašalnikov kot edinega instrumenta [pridobivanja podatkov] (Hofmann, 2005: 26). Poleg tega je proces zbiranja podatkov nesistematično urejen in poteka v različnih intervalih, vprašalniki in njihova raba pa so pogosto različni znotraj posamezne univerze (med fakultetami, katedrami ali področji proučevanja) (prav tam). Tako so rezultati neprimerljivi in težko uporabni v presojah. Še posebno so rezultati manj verodostojni, če déležniki o njih niso obveščeni, če informacije niso javne in če akcijski plan ni določen. V evropskih državah se najpogosteje izvaja raziskava med diplomanti, najredkeje pa raziskava med delodajalci (The Danish Evaluation Institute, 2003: 30). Kljub pogostim raziskavam o zadovoljstvu diplomantov je raba teh podatkov omejena (ENQA, 2008: 86).

Obravnavanje virov informacij je tesno povezano z vsebino informacij. Usmerjenost presoj samo na vložke v procese visokošolskih zavodov ni več aktualno (zaposlitveni kader, vstopni pogoji, letno financiranje, načrtovani učni načrti, zmogljivosti visokošolskega zavoda). Med letoma 1980 in 1990 se je poudarjal predvsem proces ustvarjanja kakovostnega izobraževanja in kakovostnega diplomanta, vendar pa se je v poznejših letih pozornost preusmerila v rezultate (Schwarz in Westerheijden, 2004: 11–12). Zdaj je za evalvacije in akreditacije značilno presojanje vložkov, procesov in rezultatov. Danes Evropska komisija poziva, da se pozornost presoj usmeri v učne rezultate študentov (Commission of the European communities, 2009: 4). Temu je treba dodati, da je načrtovanje učnih dosežkov enostavnejši del spremljanja kakovosti na tem področju. Snovanje procesa presoje o doseganju zastavljenih učnih dosežkov je precej bolj težavno. Tako več kot polovica evropskih držav podpisnic bolonjske deklaracije poroča, da učne dosežke študentov presojajo samo v nekaterih visokošolskih zavodih ali celo v nobenem (Bologna process stocktaking report, 2009: 55). Med državami, ki ocenjujejo, da se presojajo učni dosežki študentov v visokošolskih zavodih, pa le redke predstavijo primere takšnega presojanja (prav tam). Obstajajo pa tudi primeri, ko države načrtujejo sistemsko nacionalno ureditev tega dela presoj, in sicer kot zunanjo presojo učnih dosežkov študentov (prav tam).

Evropski organi poročajo, da razvoj zunanjega zagotavljanja kakovosti poteka zelo hitro, vendar pa mu razvoj notranjega zagotavljanja kakovosti ne sledi z enakim ritmom. Napredek je viden na področjih, s katerim se visokošolski zavodi ukvarjajo že dlje časa, na primer notranje potrjevanje študijskih programov visokošolskega zavoda in objavljanje informacij o visokošolskem zavodu (Bologna process stocktaking report, 2009: 8). Najmanjši napredek pa je viden pri razvoju notranje presoje učnih dosežkov študentov, pri čemer so ti pogosto zamenjani za cilje študijskega programa, ki niso merljivi (prav tam).

Iz analize uporabljenih virov ugotavljamo, da se presoje kakovosti visokošolskih zavodov omejujejo na elemente notranjega okolja visokošolskega zavoda (na vložke, procese in rezultate). Presojanje uporabnosti rezultatov je tako najbolj zapostavljeno področje kakovosti visokošolskih zavodov. Zunanji déležniki so tisti, ki visokošolskemu zavodu lahko dajo koristno informacijo o uporabnosti rezultatov delovanja visokošolskih zavodov. Kot rezultat se lahko šteje znanje diplomanta, ki ga ta uporablja v delovni organizaciji, ideja ali

raziskovalni dosežek visokošolskega zavoda, ki se uporabi v praksi, ali drugi prispevki visokošolskega zavoda, ki spodbudijo spremembe pri različnih subjektih v okolju oziroma družbi. Današnje presoje kakovosti visokošolskih zavodov se najpogosteje končajo s prepoznavanjem rezultatov, ki so vidni neposredno po končanem procesu. Ne presoja pa se, ali so ti rezultati v praksi uporabni.

Ocenjujemo, da je vidik tistih déležnikov, ki niso neposredno vpleteni v delovanje visokošolskega zavoda, bolj nepristranski kot vidik notranjih déležnikov. Poznavanje in upoštevanje tega vidika pri managementu visokošolskega zavoda pa omogoča izognitev prevlade interesov samo nekaterih notranjih déležnikov. Pridobivanje informacij od zunanjih strateških déležnikov in njihovo povezovanje s temeljnimi in strateškimi usmeritvami visokošolskega zavoda ustvarja kakovostnejša izhodišča za razvoj in izboljševanje, za ustvarjanje konkurenčnih prednosti in trajnostnega razvoja posameznega visokošolskega zavoda.

5 Sklep

Zaradi vse večjega pritiska različnih déležnikov na zagotavljanje kakovosti visokošolskih zavodov je bil temeljni namen prispevka pojasniti osnove za ciljno uporabo instrumentov zagotavljanja kakovosti. Cilji prispevka so doseženi na treh področjih.

V začetku prispevka smo predstavili instrumente za zagotavljanje kakovosti ter njihove značilnosti, kar je še zlasti pomembno za njihovo ločevanje, saj smo med proučevanjem literature in na podlagi prakse ugotovili, da so nekateri instrumenti razumljeni enoznačno. Med evalvacije uvrščamo notranjo, zunanjo in vnovično (zunanjo) evalvacijo, pri tem pa samoevalvacijo razumemo kot zvrst notranje evalvacije. Najpogosteje uporabljen instrument zagotavljanja kakovosti visokošolskih zavodov je akreditacija. Poznamo pa tudi revizijo institucionalne kakovosti, ki pomeni »akreditacijo« ali certificiranje notranjega sistema managementa kakovosti visokošolskega zavoda.

Analizirali smo vloge instrumentov za zagotavljanje kakovosti v managementu kakovosti visokošolskega zavoda in ugotovili, da kljub številnim namenom, ki so navedeni v literaturi, imajo instrumenti le dva namena: izboljševanje delovanja in prikazovanje odgovornega delovanja. Pri analizi odnosov med tema dvema vlogama instrumentov smo ugotovili, da namena instrumentov nista združljiva, sta komplementarna in sta v hierarhičnem odnosu z vidika managementa kakovosti.

Ugotavljamo, da v praksi prevladuje prikazovanje odgovornega delovanja, čeprav si visokošolski akterji želijo prevlado izboljševanja delovanja nad prikazovanjem odgovornega delovanja. Razlog za to je v nerazviti ali ne dovolj razviti kulturi kakovosti v visokošolskih zavodih. Poleg literature, ki takšno trditev podpira, smo razvitost kulture kakovosti prikazali na primeru rabe različnih informacij pri presojanju kakovosti visokošolskih zavodov.

Iz podatkov o rabi različnih informacij smo ugotovili, da so podatki o uporabnosti rezultatov visokošolskega zavoda (o koristnosti znanja diplomantov za delovanje v poslovnem svetu, vplivu ideje ali drugih raziskovalnih dosežkov na

delovanje poslovnih organizacij), ki jih visokošolski zavodi dobijo od zunanjih deležnikov (predvsem delodajalcev oziroma poslovnih organizacij) najredkeje uporabljena informacija v presojah. Presoje kakovosti visokošolskih zavodov so še vedno naravnane na notranje informacije (to so informacije iz informacijskega sistema visokošolskega zavoda in informacije, ki jih dajejo notranji deležniki, med katere uvrščamo tudi študente). Te informacije pa so pogosto orodje interesov (samo nekaterih) notranjih deležnikov. Informacije o uporabnosti rezultatov visokošolskih zavodov, ki nam jih posredujejo zunanji deležniki, ocenjujemo kot enako (ali še bolj) koristne in nepristranske glede na notranje informacije. Ocenjujemo, da je razlog za odsotnost teh informacij višja stopnja težavnosti zbiranja podatkov glede na metode pridobivanja notranjih podatkov, predvsem pa šibka kultura kakovosti v visokošolskih zavodih in med zunanjimi deležniki.

Ugotavljamo, da je prihodnost razvoja managementa kakovosti visokošolskih zavodov odvisna od razvitosti kulture kakovosti. Ta mora postati pomembno razvojno področje managementa v prihodnosti. Visokošolski zavodi se morajo zavedati svoje odgovornosti, ki jo imajo pri oblikovanju svojih rezultatov, in sprejeti dejstvo, da so elementi kakovosti visokošolskega zavoda tudi v zunanjem okolju. Ko management visokošolskega zavoda razume in sprejme miselnost, da je kakovost njegovega delovanja vidna tudi skozi uporabnost njegovih rezultatov v praksi, je pripravljen ta zunanji vidik kakovosti obvladovati in upravljati.

Poleg vključitve zunanjega vidika kakovosti v management kakovosti visokošolskega zavoda pa je pri razvoju kulture kakovosti pomembna naravnost managementa kakovosti in managementa visokošolskega zavoda nasploh na izboljševanje. Zato je treba namenskost presoj prenesti na višjo raven, in sicer iz namena prikazovati odgovorno delovanje v namen izboljševati delovanje visokošolskega zavoda. Naravnost na izboljševanje delovanja v smeri uresničevanja temeljnih in strateških usmeritev visokošolskega zavoda namreč samodejno ustvarja vsebino za prikazovanje odgovornega delovanja njihovim deležnikom.

Literatura

- Bologna process stocktaking report. (2009). Dosegljivo na: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/conference/documents/Stocktaking_report_2009_FINAL.pdf (19.5.2010).
- Commission of the European communities. (2009). *Report on progress in quality assurance in higher education*. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc/report09_en.pdf (19.5.2010).
- Crozier, F., Curvale, B. & Hénard, F. (2005). *Quality convergence study*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Čepar, Ž. (2009). Socio-ekonomski dejavniki povpraševanja po visokošolskem izobraževanju v Sloveniji. Doktorska disertacija, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Darchini, D., Giannini, S. & Gola, M. (2006). *Quality assurance and evaluation of programmes at the University of Bologna. Assessing quality in European higher education institutions; dissemination, methods and procedures*. Uredila: Orsingher, C. New York, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Di Nauta, P., Omar, P. L., Schade, A. & Scheele, J. P. (2004). *Accreditation models in higher education: experiences and perspectives, ENQA workshop reports 3*. Helsinki: ENQA.
- ENQA. (2008). *Quality procedures in the European higher education area and beyond – second ENQA survey*. Helsinki: ENQA. Dosegljivo na: <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Occasional%20papers%2014.pdf> (19.5.2010).
- Eurydice. (2004). *Evaluation of schools providing compulsory education in Europe*. Bruselj: Eurydice European unit.
- Eurydice. (2007). *Focus on the structure of higher education 2006/07*. Bruselj: Eurydice European unit.
- Faganel, A., Trunk Širca, N. & Dolinšek, S. (2005). Managing diversity and moving towards quality assurance in Slovenian higher education. *Conference papers INQAAHE conference*, 317–326. Wellington, 29.3. – 1.4.2005.
- Green, D. (1994). *What is quality in higher education?* Buckingham in Bristol: SRHE in Open University Press.
- Harvey, L. (2004). The power of accreditation: views of academics. *Accreditation models in higher education*. Uredili: Di Nauta, P., Omar, P. L., Schade, A. & Scheele J.P. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Hämäläinen, K., Haakstad, J., Kangasniemi, J., Lindeberg, T. & Sjölund, M. (2001). *Quality assurance in the Nordic higher education*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Hofmann, S. (2005). *10 years on: Lessons learned from the institutional evaluation programme*. Bruselj: European University Association.
- Hofmann, S. (2006). *Mapping external quality assurance in Central and Eastern Europe*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Gola, M. M. (2004). Premises to accreditation: a minimum set of accreditation requirements. *Accreditation models in higher education*. Uredili: Di Nauta, P., Omar, P. L., Schade, A. & Scheele J.P. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Jeliazkova, M. & Westerheijden, D. F. (2002). Systemic adaptation to a changing environment: Towards a next generation of quality assurance models. *Higher education*, 44 (3/4): 433–448.
- Kump, S. (uredila). (1994). *Kakovost visokega šolstva*. Novosti CRU, 5–6. Ljubljana: Center za razvoj univerze.
- Marolt, J. & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Orsingher, C. (uredila). (2006). *Assessing quality in European higher education institutions; dissemination, methods and procedures*. New York, Heidelberg: Physica-Verlag.
- Pečar, Z., Gramc, B., Leben, A., Trunk Širca, N., Rodman, K., Košmrlj, K., Faganel, A., Brejc, M. & Širok, K. (2008). *Razvoj sistema kakovosti v terciarnem izobraževanju: zaključno poročilo projekta v okviru ciljno-raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013«*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Koper: Fakulteta za management.
- Power, S. (2007). *Policy synthesis of EU research results. EU Research in Social Science and Humanities*. Brussels: European commission, Directorate General for Research.
- Rodman, K., Faganel, A. & Trunk Širca, N. (2007). Premik v vzpostavljanju sistema zagotavljanja visokošolske kakovosti v letu 2006. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (2): 89–101.
- Rodman, K. & Trunk Širca, N. (2008). On following the standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area: a Slovenian case study. *International Journal of Services and Standards*, 4 (1): 54–69.
- Ruben, B. D. (2004). *Pursuing excellence in higher education: eight fundamental challenges*. San Francisco: Wiley.

- Scheele, K. (2004). Licence to kill: about accreditation issues and James Bond. *Accreditation models in higher education*. Uredili: Di Nauta, P., Omar, P. L., Schade, A. & Scheele J.P. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Scheerens, J. (2007). Toward a quality assessment and assurance system in Slovenian initial education (primary and lower secondary): philosophy and main components. Prispèvek na delavnici Kakovost v izobraževanju: evalvacija, ocenjevanje in spremljanje. Portorož, 24.–25.11.2007.
- Schwarz, S. & Westerheijden, D. F. (uredila). (2004). *Accreditation and evaluation in the European higher education area*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.
- Slovenski standard SIST EN ISO 9000*. (2005). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Slovenski standard SIST ISO 9004*. (2002). Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2003). Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 17 (3): 126–136.
- Srikanthan, G. & Dalrymple, J. (2004). A synthesis of a quality management model for education in universities. *International Journal of Educational Management*, 18 (4): 266–279.
- The Danish Evaluation Institute. (2003). *Quality procedures in European higher education*. Helsinki: European Network for Quality Assurance in Higher Education.
- Vossensteyn, H. (2007). Quality management: international experiences in teaching and research. Izročki iz STIK seminarja: Management in higher education. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Izola, 23.8.–1.9.2006.

Karmen Rodman je doktorirala na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper. Osrednja tema doktorske disertacije sodi v področje managementa kakovosti visokošolskih zavodov. Njena raziskovalna področja so koncepti kakovosti, management kakovosti in instrumenti za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu ter trženjski vidiki zagotavljanja kakovosti. Sodelovala je v projektni skupini za razvoj modela zunanjih evalvacij in presojala proces prvih pilotnih zunanjih evalvacij v slovenskem visokem šolstvu.

Vloga deležnikov pri oblikovanju turistične strategije: stališča lokalnega prebivalstva

Maja Uran, Emil Juvan

Univerza na Primorskem, Turistica, Obala 29, 6320 Portorož, Slovenija,
maja.uran@turistica.si, emil.juvan@turistica.si

Namen prispevka je prikazati pomen raziskovanja mnenj deležnikov za uspešen razvoj turizma na določeni turistični destinaciji. Uspešnost strateškega razvoja turizma ni odvisna zgolj od uspeha podjetij, ki delujejo na tem področju, temveč od vseh deležnikov, ki ga soustvarjajo. Ti deležniki so lahko: lokalno prebivalstvo, lokalna podjetja, mediji, raziskovalci, zaposleni, vlada, tekmeci, turisti, gospodarske združenja, aktivisti in razvijalci/načrtovalci razvoja destinacije. V članku skušamo opredeliti vlogo lokalnega prebivalstva, kot ene izmed skupine deležnikov v procesu razvoja destinacije. V raziskovalnem delu prispevka je predstavljena raziskava izvedena med 601 prebivalci na določeni destinaciji, ki raziskuje njihov odnos do turizma. Ugotovljamo, da deležniki razvijajo različna stališča do razvoja turizma in jih lahko segmentiramo v skupino neopredeljenih in skupino zagovornikov. Izobrazba, življenjsko okolje in delovno okolje so se izkazale kot vplivne splošne družbene značilnosti na oblikovanje stališč do razvoja turizma.

Ključne besede: turizem, strategija turizma, deležniki

1 Uvod

Strateški razvoj turističnih destinacij je v naloga javnega stebra destinacijskega managementa, ki ga sestavljajo javne inštitucije kot so ministrstva pristojna za turizem, javne agencije ali zavodi pristojni za turizem ali inštitutov, ki jih javni sektor pooblasti za takšne naloge. V tem se kaže ena izmed vlog, ki naj bi jih javni sektor imel pri razvoju turizma (Papatheodorou, 2006; Shih, 2006; Pechlaner idr., 2009). Javni steber upravlja z javnimi dobrinami, ki jih v turistični razvoj vključuje zasebni ali poslovni steber destinacijskega managementa (Juvan, 2010) in skrbi za oblikovanje osnovnih pogojev razvoja turizma (npr. oblikovanje turistične infrastrukture, oblikovanje ugodnega investicijskega okolja, itd.). Uspešen strateški razvoj turizma pa je odvisen od stopnje in uspešnosti konsenza med odgovornim javnim stebrom in ostalimi deležniki razvoja turizma, zato morajo inštitucije javnega stebra v načrtovanja razvoja vključevati tudi gospodarstvo in civilno družbo, na lokalni, regionalni in mednarodni ravni (Pearce, 1989; Uran idr., 2006). Turizem je storitvena gospodarska dejavnost, katere specifičnost je, da trži javno dobro (tj. gore, plaže, morje, kulturo, zgodovino itd.), zaradi česar mora potekati v visoki interakciji z oblastjo, ki predstavlja skrbnika skupne »družbene lastnine«. Javno dobro se proces razvoja turizma vključuje kot osnovni vir razvoja turistične ponudbe in zelo pogosto zahteva

preoblikovanje osnovne značilnosti vira, kar ni vedno v interesu lokalnega prebivalstva. Poleg osnovnih naravnih danosti pa se v turizmu tržijo tudi izvedeni elementi ali ustvarjene atrakcije (npr. zabavišni parki), ki so pod neposrednim nadzorom turističnih podjetij. Ne glede na vrsto turistične ponudbe je potrebno priznati, da brez ustreznega nadzora javnosti, ki jo zastopajo legitimno izvoljeni predstavniki turizma, ne morejo razvijati turizma dolgoročno. Prav tako drži tudi dejstvo, da se brez ustreznega podjetniškega potenciala turistična ponudba ne more ustrezno trži, s tem pa izgubi trajnostni ali dolgoročni obstoj.

In končno, turizem se dogaja v lokalnem okolju, kjer živi in deluje lokalno prebivalstvo zato je neizogibno, da v procesu razvoja opazujemo odnos (angl. attitudes) prebivalcev do turizma in njihova stališča do morebitnih pozitivnih in negativnih učinkov turizma na kakovost bivanja (Andereck in Vogt, 2002; Andriotis in Vaughan, 2003; Juvan in Ovsenek, 2008). Torej je za uspešen razvoj turizma potrebno sodelovanje oz. ustrezen dialog vseh treh deležnikov – javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Uspešno načrtovanje in implementacija razvoja turizma sta odvisna od iniciativ vseh sektorjev, predvsem pa od primernih strategij in politik, ki so ključne za uspešen in dolgoročen razvoj turizma v določenem okolju.

2 Strategija razvoja destinacije

Čeprav obstoječa literatura o načrtovanju v turizmu vsebuje proces strateškega načrtovanja, se malo govori o samem konceptu strategije. Strategije turizma in načrta turizma ne moremo enačiti. Večina učbenikov (Cooper idr., 2005; Pearce, 1995; Gunn, 1994) predstavlja ta dva pojma kot dve različni stvari. Načrtovanje turizma se najpogosteje uporablja v kontekstu prostorskega načrtovanja in načrtovanja investicij, medtem ko se strategija turizma uporablja v kontekstu marketinške strategije destinacije. Stokes k temu dodaja tudi funkcije in stebre destinacijskega managementa (2007: 252), Fletcher in Cooper pa konkretne cilje v smislu izboljšanja ekonomskih in zmanjševanja negativnih okoljskih in družbenih vplivov turizma na okolje (1996: 188). V vsebinskem vidiku lahko strategije turističnega razvoja destinacije razumemo kot množico načrtov za ustrezen razvoj in trženje turistične ponudbe destinacije. Značilnost strategije je tudi njena časovna orientacija, saj načrtovane akcije umešča v kratkoročno ali dolgoročno obdobje od trenutka sprejetja strategije. Upoštevaajo Cooperja in ostale (2005) se z načrtovanjem turizma ukvarja javni sektor, ki pa vključuje tudi zasebnega in civilnega. Kot rezultat nastane politika razvoja turizma kot gospodarske panoge. Strategija turizma običajno predstavlja potrebo zasebnega sektorja, ki zaradi sprememb na turističnem trgu potrebuje dolgoročne načrte vodenja funkcij trženja in izvajanja turistične ponudbe na destinaciji. Zaradi omejenosti v marketinškem načrtovanju, takšna nezadostno naslavlja druge vidike razvoja, kot na primer trajnostni razvoj, razvoj kadrov in podobno. Kombinacijo obeh pristopov bi lahko poimenovali strategija turizma, vendar se je to v praksi do danes redko dogajalo. Kljub majhnemu številu akademskih razprav (Uran, 2006) se termin strategija turizma vsesplošno uporablja v javnosti kot nomenklatura, ki opisuje turistični razvoj in/ali marketinške načrte destinacij, regij in držav. Vsebinska strategije turizma lahko izhaja iz načrtov razvoja destinacije in/ali marketinga le-te in naj bi se ukvarjala z maksimizacijo razpoložljivih virov ali/in oblikovanjem trženjskega položaja na globalnem turističnem trgu (Stokes, 2007: 252). Avtor tako uporablja trženjski in splošno razvojni koncept strategije. Kot zanimivo kontradikcijo pomena strategije pa razumemo pomisleke Mintzberga in ostalih (2003: 142), ki strategijo razumejo kot posledico preteklih poslovnih izkušenj in se torej ne ukvarjajo s samo definicijo le-te temveč tudi njeno podlago. Takšno razmišljanje v procesu nastajanja in oblikovanja strategije izpostavlja pomen prve faze, ki je analiza okolja. Strategija razvoja turizma v nekem geografskem okolju, ki ga z razvojem receptivnega turizma prepoznavamo kot turistično destinacijo (ali destinacijo), je torej časovna opredelitev akcij s katerimi se bodo učinki turističnega gospodarstva v okolju maksimizirali in negativni minimizirali. Dolgoročni učinek takšnih opredelitev pa je dolgotrajna družbena, okoljska in gospodarska blaginja turistične destinacije.

3 Deležniki v turizmu

Deležniki (angl. stakeholders) predstavljajo s turizmom posredno in neposredno povezane posameznike in skupine, na

katere vpliva doseganje ciljev ali kateri lahko vplivajo na doseganje ciljev (Sautter in Leisen, 1999: 313). Najpogosteje gre za turistična podjetja in podjetnike, ki v turizmu iščejo (ali so našli) poslovne priložnosti in se jih tudi najpogosteje vključuje v proces razvoja turizma na destinaciji. Splošno gledano so deležniki iz treh sektorjev – javnega, zasebnega in civilnega. Sautter in Leisen (v Uran in Juvan, 2009: 172) navajata naslednje skupine deležnikov v turizmu: lokalno prebivalstvo, lokalna podjetja, mediji, raziskovalci, zaposleni, vlada, tekmeči, turisti, gospodarske združenja, aktivisti in razvijalci/načrtovalci razvoja destinacije.

Juvan in Ovsenik (2008) deležnike omenjata kot sestavni del gostiteljske skupnosti (tj. destinacije) in pravita, da je potrebno načrtovati in opazovati uspešnost razvoja dobrih odnosov med deležniki, ki so s turizmom neposredno povezani, med deležniki, ki s turizmom nimajo neposredne veze in tudi odnose med obema skupinama deležnikov. Takšno razmišljanje je povezano z idejo Donaldsona in Prestona (1995), ki pravita, da je deležnik tisti, ki ima legitimni interes v organizaciji. Takšen pogled je enostranski in izključuje vlogo s turizmom posredno povezanih ali celo povsem od turizma ločenih posameznikov. Tkalcich in Planinc (2009: 2881) deležnike v turizmu delita na ponudnike ali turistična podjetja, lokalno skupnost, okoljevarstvenike in porabnike. Upoštevaajo sistemski pristop k turizmu, se avtorja lotevata ponudbeno-potrošniškega odnosa, ki zajema s turizmom neposredno povezane deležnike (npr. ponudniki) in s turizmom posredno povezane deležnike (npr. okoljevarstveniki).

Vključevanje deležnikov v proces oblikovanja razvojnih dokumentov (strategij in/ali politik) je možno zaslediti v zgodnjih idejah vključevanja skupnosti v odločanje kot temeljne demokratske pravice le-teh (Fiorino, 1990). Crosby, Kelley in Schaefer (1986: 171) pravijo, da je to poskus dialoga med predstavniki javnosti in javnimi uslužbenci z namenom, da slednji dobijo povratno informacijo o tem, kaj javnost misli o določeni zadevi. Drugi razlog za povečano vključevanje deležnikov v oblikovanje strateških razvojnih dokumentov je nezaupanje skupnosti v javni sektor (Simrell King in Feltey, 1998).

Vključevanje deležnikov ima različne učinke, odvisno od načina vključevanja in od samih deležnikov. Učinki so lahko:

- Javnost je informirana in poučena o temi in problemih (Beierle, 1998; Simrell King in Feltey, 1998).
- Vrednote in mnenja javnosti so vključena v proces odločanja (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003).
- Kakovost in legitimnost odločitev se izboljšuje (Beierle, 1998; Fiorino, 1990).
- Generirajo se nove ideje (Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Fiorino, 1990; Steelman, 2001).
- Poveča se zaupanje med deležniki (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Simrell King in Feltey, 1998; La Porte in Metlay, 1996).
- Zmanjšanje števila konfliktov in tožb med deležniki (Beierle, 1998; Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003; Simrell King in Feltey, 1998; Steelman, 2001).
- Stroškovno učinkovit proces (Beierle, 1998).
- Promocija skupne odgovornosti za razvoj turizma (Carmin, Darnall in Mil-Homens, 2003).

Vključevanje deležnikov se lahko doseže in uresničuje na različne načine. Te oblike so (Beierle, 1998; Fiorino, 1990): javne predstavitve, javne razprave, posvetovalne komisije, ankete, fokusne skupine, javna posvetovanja, panelne razprave občanov in zbiranje pisnih pripomb na osnutke. Tudi Ritchie in Crouch (2003) pri oblikovanju razvojnih strateških usmeritev predlagata naslednje načine za oblikovanje utemeljenih podlag za le-te: Delfi metoda, brainstorming, anketiranje gospodinjstev, fokusne skupine, intervjuji z deležniki, analiza strateških dejavnikov zunanega okolja, panelne diskusije in drugo.

Deležnike v praksi lahko pri oblikovanju strategije vključimo na dva načina, vezana na čas vključevanja:

- na začetku skupaj z oblikovalci strategije pripravijo osnutek,
- na koncu o osnutku podajo svoje predloge in mnenja.

Gre predvsem za časovno komponento vključevanja, ki je odvisna od razpoložljivega časa pripravljavcev strategije in

časovnih omejitev takšnega projekta. Velja splošno mnenje, da je bolje, če so deležniki vključeni že na začetku, saj njihovo mnenje oblikovalci strategije razvoja destinacije vključujejo v cilje. To krepi inovativnost zastavljenih ciljev in možnost njihovega doseganja. Ob enem pa omogoča načrtovanje ustreznih politik promocije turizma in sprememb, ki jih prinaša v lokalno okolje, kar omogoča trajnostni in kreativni razvoj turizma, v katerem lokalno prebivalstvo uspešno sodeluje (Harrill, 2004).

4 Metodologija

Raziskava je del projekta oblikovanja strateškega razvoja izbrane turistične destinacije v Sloveniji. Izvajali smo jo med naključnim vzorcem celotne populacije izbranega turističnega kraja. Vzorec smo stratificirali po krajevnih skupnostih razi-

Tabela 1: Demografska matrika

Stopnja izobrazbe	Starost		Spol		Skupaj
			moški	Ženske	
osnovnošolska ali manj	Starost	18 do 24 let	21	21	42
		25 do 34 let	0	1	1
		35 do 44 let	2	6	8
		45 do 54 let	3	1	4
		55 do 64 let	0	3	3
		65 let in več	1	2	3
	Skupaj		27	34	61
poklicna, strokovna ali srednješolska	Starost	18 do 24 let	61	70	131
		25 do 34 let	13	7	20
		35 do 44 let	35	50	85
		45 do 54 let	41	33	74
		55 do 64 let	12	3	15
		65 let in več	2	4	6
	Skupaj		164	167	331
višješolska, visokošolska ali univerzitetna	Starost	18 do 24 let	9	8	17
		25 do 34 let	9	20	29
		35 do 44 let	20	40	60
		45 do 54 let	26	31	57
		55 do 64 let	5	1	6
		65 let in več	1	1	2
	Skupaj		70	101	171
več kot univerzitetna	Starost	18 do 24 let	1	2	3
		25 do 34 let	6	0	6
		35 do 44 let	6	6	12
		45 do 54 let	5	4	9
		55 do 64 let	2	0	2
		65 let in več	2	1	3
	Skupaj		22	13	35

Vir: Uran in Juvan (2009).

skovalnega območja in tudi glede na starost deležnika. Tako smo v raziskavo vključili samo prebivalce stare 18 in več let na celotnem območju opazovane občine. Vzorčenje smo izvedli s pomočjo splošnih podatkov o poseljenosti krajevnih skupnosti opazovane destinacije in pri oblikovanju raziskovalne ekipe upoštevali, da vsak anketar osebno opravi 10 anket. Enota opazovanja vzorca so bila gospodinjstva oziroma posameznik, ki je član gospodinjstva in mora dopolniti najmanj 18 let starosti. Rekli bi lahko, da smo uporabili naključni vzorec, ki pa smo ga v določenih segmentih stratificirali, da bi zagotovili sprejemljivo stopnjo reprezentativnosti. Namen raziskave je bil pridobiti stališča prebivalstva o razvoju turizma, zbrati stališča o vplivih turizma lokalno okolje ter zbrati mnenja o najprimernejših oblikah turizma v lokalnem okolju. Anketirali smo zgolj lokalno prebivalstvo in tudi ostale deležnike v turizmu. Osnovna izhodišča temeljijo na teorijah družbene menjave in družbenih vlog, kot sta jih v proces raziskovanja odnosa lokalnega prebivalstva do turizma vpeljala Andriotis in Vaughan (2003: 173-176). Raziskavo smo izvajali leta 2008 in sicer v vseh četrtnih skupnostih opazovane turistične destinacije. Gre za turistično razvijajoče se območje zato smo ocenjevali, da je v raziskavo potrebno vključiti najširši možni vzorec, saj stopnja razvoja turizma še ni vplivala na oblikovanje stališč prebivalstva o razvoju in ustreznosti posameznih oblik turizma, po nobenih kriterijih destinacije (Juvan, 2010), kar bi zahtevalo natančnejšo stratifikacijo vzorca. Raziskavo smo izvajali osebno, s pomočjo anketarjev, ki smo jih primarno poučili o poteku raziskave, izboru intervjuvancev in raziskovalnem instrumentu. Vloga anketarja je bila najaviti raziskavo, dostaviti vprašalnik in ga izpolnjenega vrniti. V kolikor se potencialni anketiranec ni želel odzvati na raziskavo ali je izkazoval slab interes, ga v raziskavo nismo vključili. Razdelili

smo 1100 anketnih vprašalnikov, vrnjen je bil 601 vprašalnik, kar predstavlja 54,36% vzorca oziroma slaba dva odstotka populacije opazovanega območja. Zbrane podatke smo vnesli v program SPSS, verzija 17 in jih analizirali z enostavnimi opisnimi in frekvenčnimi metodami. Segmentacijo lokalnega prebivalstva glede na stališča smo opravili s klustersko analizo in kot označbo segmentiranja uporabili demografske spremenljivke vzorca.

4.1 Merski instrument

Stališča smo merili z anketnim vprašalnikom sestavljenim iz štirih in demografskega sklopa. Vprašalnik je vseboval 54 spremenljivk, ki smo jih merili z Likertovo lestvico in dihotomnimi vprašanji zaprtega tipa, analiza zanesljivosti merskega instrumenta s testom Cronbach alfa je pokazala vrednost 0,812. Spremenljivke smo grupirali v 4 sklope, pri čemer je sklop splošnih značilnosti turizma vseboval 13, sklop družbenih, okoljskih in ekonomskih vplivov 15 in sklop primernost posameznih oblik turizma 10 spremenljivk. V vprašalnik smo vključili še 7 demografskih spremenljivk. Prispevek temelji le na analizi 8 demografskih spremenljivk in 23 spremenljivk Likertovega tipa, kjer -2 pomeni popolno nestrinjanje in 2 popolno strinjanje s podano trditvijo.

4.2 Demografska struktura vzorca

V vzorec je bila vključena 601 enota, od katerih je bilo 52,7 % žensk in 47,3 % moških (Tabela 1). Demografska slika starostne strukture vzorca prikazuje, da glavnina vzorca spada v srednji starostni razred, tretjina pa predstavlja mlajšo popu-

Tabela 2: Stališča o razvoju in vplivih turizma

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

	N	Sr. vrednost	St. odklon
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	600	1,43	,790
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	601	1,38	,848
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	601	1,19	,875
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	600	1,06	,889
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	601	1,04	,982
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	601	1,01	,976
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	601	0,82	,989
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	601	0,71	1,035
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	601	0,14	1,248
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	600	0,02	1,242

Vir: Uran in Juvan (2009).

lacijo med 18. in 24. letom starosti. Desetina anketirancev dosega osnovnošolsko izobrazbo ali manj, dobra polovica dosega srednješolsko strokovno in slaba tretjina univerzitetno izobrazbo. Dobra petina vprašanih ima več kot univerzitetno izobrazbo. Izobrazbena struktura glede na spol je povprečno razpršena, pri čemer med ženskami izstopa visokošolska izobrazba, pri moškem delu populacije pa več kot univerzitetna izobrazba.

Izobrazba populacije je pomemben element oblikovanja lastnih stališč, zato ocenjujemo, da kot takšna vpliva na oblikovanje idej in percepcij o možnostih strateškega razvoja turistične panoge v lokalnem okolju. Analiza je pokazala, da ima večina vprašanih dokončano srednjo poklicno šolo, vendar je

primerjava stopnje izobrazbe in delovne aktivnosti pokazala, da gre predvsem za študentsko populacijo. Med vprašanimi, ki so sicer svoj proces profesionalizacije že zaključili, ima glavnina višješolsko izobrazbo in so v glavnem zaposleni v javnem sektorju oziroma v industrijskem podjetju. 18 vprašanih je zaposlenih v podjetju turistične panoge, pri tem je izobrazbena struktura razpršena od minimalne do celo več kot univerzitetne.

4.3 Stališča o razvoju turizma

V tem sklopu so anketiranci izražali strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na razvoj turizma na destinaciji. Navedenih je bilo

Tabela 3: Anova test stališč o razvoju in vplivih turizma

		SS ¹	df	Ms	F	P
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi ne-turistična podjetja na destinaciji.	MS	45,890	4	11,473	12,848	,000
	ZS	531,303	595	,893		
	S	577,193	599			
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	MS	45,454	4	11,363	12,510	,000
	ZS	540,465	595	,908		
	S	585,918	599			
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	MS	28,487	4	7,122	7,811	,000
	ZS	542,498	595	,912		
	S	570,985	599			
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	MS	13,091	4	3,273	5,399	,000
	ZS	360,054	594	,606		
	S	373,145	598			
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	28,386	4	7,097	9,463	,000
	ZS	445,450	594	,750		
	S	473,836	598			
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	MS	24,490	4	6,123	8,370	,000
	ZS	435,228	595	,731		
	S	459,718	599			
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	MS	17,105	4	4,276	6,153	,000
	ZS	413,520	595	,695		
	S	430,625	599			
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	MS	23,063	4	5,766	5,551	,000
	ZS	618,055	595	1,039		
	S	641,118	599			
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	MS	23,894	4	5,973	3,909	,004
	ZS	909,199	595	1,528		
	S	933,093	599			
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	MS	40,192	4	10,048	6,763	,000
	ZS	882,525	594	1,486		
	S	922,718	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

¹ Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

10 trditev. Anketiranci so na petstopenjski Likertovi lestvici označili strinjanje s trditvijo, pri čemer vrednost -2 pomeni, da trditev sploh ne drži, -1, da ne drži, 0, da ne vem, 1, da drži in 2, da popolnoma drži. Tabela 2 kaže stališča anketiranih do turizma v njegovih pojavnih oblikah. Gre za stališča do splošno znanih učinkov turizma na gostiteljsko okolje. Med najbolj sprejetimi stališči je želja po konkurenčni in okolju prijazni turistični ponudbi. Stališča so lahko odraz visoke družbene zavesti o okoljski in trajnostni odgovornosti in morada ne temeljijo na poznavanju delovanja turističnega sistema. Kljub zgodnji stopnji razvoja turizma, ki se odvija v okolju se lokalno prebivalstvo zaveda pomena konkurenčne turistične ponudbe, ki mora biti usklajena s smernicami varovanja okolja.

Na drugi polovici tabele najdemo skupino trditev, ki nakazujejo potencialne negativne vplive turizma, ki se tudi sicer pojavljajo najpogosteje (npr. prometni kaos) in ugotovimo, da je populacija do teh vprašanj razvila apatičen ali pasivističen in neopredeljen odnos. Standardni odkloni pri vseh elementih značilnosti turizma kažejo na tolerantna statistična odstopanja od povprečnih vrednosti, kar lahko nakazuje na problematiko vzpostavljanja splošnega družbenega konsenza znotraj gostiteljskega okolja.

Smiselno je, da se strategiji razvoja turizma vprašajo, kakšna je realna stopnja konsenza znotraj gostiteljskega okolja, saj lahko šele na podlagi teh ugotovitev načrtujejo strategijo odnosov z domačo javnostjo pri razvojnih in/ali izvedbenih procesih. Stopnja mnenjske enotnosti pomaga strategom pri oblikovanju ustreznih mehanizmov za obvladovanje javnega mnenja in iskanje podpore pri razvojnih projektih. Večja kot je stopnja konsenza, manj zahtevni so procesi oblikovanja konsenza.

V naslednjem koraku smo identificirali, ali med deležniki obstajajo kakšne razlike glede stališč do razvoja turizma. Tabela 3 kaže izsledke analize statistično značilnih razlik glede stališč do posameznih značilnosti razvoja turizma. Iz tabele je razvidno, da pri vseh predlaganih značilnostih F pri 99-odstotni stopnji zaupanja kaže na prisotnost različnih mnenj. Najizrazitejša mnenja so pri pripisovanju institucionalne odgovornosti in potencialnih pozitivnih vplivih turizma na kakovost bivanjskega okolja destinacije.

V nadaljevanju smo izvedli opisno analizo družbenega konsenza, pri kateri izhajamo iz metode in pristopov, ki jih je razvil Andriotis (2005). Z metodo analize razvrščanja v skupine smo analizirali, ali se odnos do turizma spreminja glede na izobrazbo in ugotovili, da so pri štirih situacijah delna razhajanja. Skrbi ugotovitev, da imamo pri povezovanju turizma in kakovosti bivanjskega okolja skupino zagovornikov in skupino neopredeljenih posameznikov. Podobno je pri identifikaciji negativnih vplivov turizma na promet in pitno vodo, kjer sta se prav tako pojavili skupina negativistov in neopredeljenih.

Z multivariatno statistično metodo (anova test) smo dokazali, da so na primeru raziskovane populacije stališča do strateškega razvoja turizma pogojena s stopnjo izobrazbe. Hkrati se je pokazalo, da je to tudi edini element stališč do turizma, na katerega ima izobrazba statistično značilen vpliv.

Potrebno je pripraviti akcijske načrte ravnanja z deležniki v procesu razvoja turizma. Slaba petina vprašanih ni prepričana oziroma celo meni, da razvoj turizma ne zahteva ustreznega strateškega pristopa. S podrobnejšo opisno analizo smo ugotovili, da je takšna porazdelitev segmentov značilna tudi za samo stopnjo izobrazbe. Tako slaba petina anketirancev ne vidi potrebe o strateškem pristopu k razvoju znotraj višje in visoko izobražene populacije in kar tretjina znotraj srednje izobražene populacije. Neopredeljeni predstavljajo skupino,

Tabela 4: Segmentacija stališč glede na izobrazbo

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Izobrazba*stališča do turizma	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	1	0
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	0	1
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	0	1

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 5: Anova test stališč glede na izobrazbo

		SS ²	df	Ms	F	P
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	16,116	3	5,372	6,997	,000
	ZS	456,839	595	,768		
	S	472,955	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

za katero je težko oblikovati strategijo ravnanja in pomoči pri oblikovanju mnenja, saj strategiji ne morejo načrtovati akcije komuniciranja in prav tako ne odzivov. Zanimivo je tudi, da je skupina negativistov neopredeljena do vprašanja vplivov turizma na kakovost bivanjskega okolja. Tako vidimo, da se je glede na izobrazbo z lokalno populacijo potrebno ukvarjati predvsem z vprašanji pozitivnih in negativnih vplivov turizma na lokalno okolje.

Opazujemo tudi, ali je potrebno strategije razvoja in mehanizme implementacije prilagajati posamezni gospodarski panogi. Tabela 6 kaže rezultate analize skupin glede na delo, ki ga opravlja posameznik. Zaključimo lahko, da tudi ta element nima bistvenega vpliva na oblikovanje stališč do turizma. Ugotavljamo celo, da se tudi pri tej spremenljivki odstopanja pojavijo pri povsem enakih vprašanjih kot pri izobrazbi. Glede

na delovno okolje lahko trdimo, da imajo anketiranci v okolju pozitiven odnos do turizma.

Tabela 7 kaže rezultate anova testa vpliva delovnega okolja na stališča do turizma. Ugotovili smo, da ta spremenljivka vpliva na več stališč, ki označujejo turizem destinacije. Statistično značilne razlike so pri strateškem pristopu, pri stopnji pričakovane kakovosti, kakovosti življenja in smernicah varovanja okolja.

Kot pomemben vpliv na oblikovanje stališča do turizma pa se lahko pojavi tudi bivanjsko okolje. Predvidevamo, da urbana populacija drugače ocenjuje vplive, priložnosti in nevarnosti turizma, zato v nadaljevanju podajamo še analizo družbenih skupin glede na bivanjsko okolje. Tudi le-ta kaže, da se razhajanja pojavljajo na področju identifikacije pozitivnih in negativnih učinkov turizma na kakovost življenja.

Tabela 6: Segmentacija stališč glede delovno okolje

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Odnos do turizma*zaposlitev	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	1	0
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	0	1
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	0	1

Vir: Uran in Juvan (2009).

² Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

Tabela 7: Anova test stališč glede na delovno okolje

		SS ³	Df	Ms	F	P
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	MS	31,067	7	4,438	5,938	,000
	ZS	441,000	590	,747		
	S	472,067	597			
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	MS	14,402	7	2,057	2,764	,008
	ZS	439,902	591	,744		
	S	454,304	598			
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	MS	16,916	7	2,417	3,468	,001
	ZS	411,816	591	,697		
	S	428,731	598			
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	MS	35,079	7	5,011	3,315	,002
	ZS	893,398	591	1,512		
	S	928,477	598			
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	MS	40,309	7	5,758	3,868	,000
	ZS	878,314	590	1,489		
	S	918,624	597			

Vir: Uran in Juvan (2009).

Test anova je pokazal, da bivanjsko okolje nima vpliva na stališča prebivalcev do razvoja turizma na destinaciji. Sklene mo lahko, da so prebivalci razvili pozitiven odnos do turizma, le v določenih segmentih se še pojavlja skupina neopredeljenih, ki potrebuje dodatne informacije in razlage o projektu razvoja turizma. V tej točki velja izpostaviti, da mora strateški pristop podati tudi metode in ukrepe obvladovanja odnosov prebivalstva do turizma. V konkretnem primeru je potrebno izdelati akcijski načrt promocije učinkov turizma na lokalno okolje, ki naj upošteva, da se segmenti razlikujejo glede na izobrazbo in delovno okolje.

4.4 Strateški viri in stališča prebivalcev

Naslednji sklop analize se ukvarja z identifikacijo stališč prebivalstva do elementov antropološkega stebra destinacijskega managementa. Kot prebivalec destinacije posameznik prispeva k turizmu posredno in neposredno. Zato je pomembno, kako sam prepozna potencial in potencialne vplive turizma na lokalno okolje. Elemente raziskovalnega interesa lahko združimo v:

- kulturno pogojene (srečevanje različnih kulturnih okolij),
- gospodarsko pogojene (delovna mesta),
- socialno pogojene elemente (večje možnosti za preživljanje prostega časa).

Tabela 9 kaže rezultat analize družbenih skupin pri ocenjevanju strateških virov in vplivov antropološkega stebra destinacije (AS) glede na bivanjsko okolje. Kot ugotavljamo se spet pojavlja le nekaj področij, ki jim je v procesu razvoja turizma potrebno nameniti pozornost.

Deležniki se ne strinjajo glede:

- vplivov turističnih potreb na vsakdanje potrebe,
- dohodkovnega potenciala turizma,
- varnosti destinacijskega okolja.

Gre za skupino zagovornikov in neopredeljenih, kar nakazuje, da obstoječa družbena struktura zaupa učinkom turizma, verjame v njegov uspeh, medtem ko druga skupina potrebuje dodatne informacije za oblikovanja stališča.

S testom anova smo preverili, ali se stališča spreminjajo glede na bivanjsko okolje in ugotovili, da temu ni tako. Sicer pa velja, da so prebivalci premalo informirani glede virov s katerimi razpolaga destinacija in ki lahko pomenijo poten-

³ Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

Tabela 8: Segmentacija stališč na bivanjsko okolje

Legenda: (-2) – sploh ne drži, (-1) – ne drži, (0) – ne vem, (1) – drži, (2) – popolnoma drži.

Odnos do turizma*bivanjsko okolje	Skupina	
Za ustrezen razvoj turizma so odgovorna vsa turistična in tudi neturistična podjetja na destinaciji.	1	1
Turizem bi na destinaciji izboljšal kakovost bivanjskega okolja.	1	1
Turizem bi prispeval k oživljanju tradicionalnih obrti.	1	1
Turizem mora sloneti na pestri in konkurenčni turistični ponudbi.	2	1
Turizem zahteva oblikovanje in realizacijo dolgoročne razvojne strategije turizma.	1	1
Turizem zahteva ustrezno kakovost vseh storitev na destinaciji.	1	1
Turizem mora upoštevati smernice varovanja okolja.	1	1
Turizem bi izboljšal zadovoljstvo lokalnega prebivalstva z življenjskim okoljem.	1	0
Turizem bi povzročil prometni in parkirni kaos.	0	1
Turizem bi onesnažil in obremenil vire pitne vode.	0	1

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 9: Segmentacija stališč glede na bivanjsko okolje

Strateški viri in vplivi AS*bivanjsko okolje	Skupine	
Kot prebivalec sem zainteresiran, da bi občina razvijala turizem.	1	2
Za razvoj turizma nimamo ustreznih kadrov, mladina pa nima interesa za poklice v turizmu, zato ne moremo razvijati turizma.	0	0
Turistična podjetja na destinaciji vodijo ljudi z neustreznim znanjem o turizmu.	0	0
Podaljšanje turistične sezone bi ugodno vplivalo na nova delovna mesta za lokalno prebivalstvo, zato podpiram razvoj celoletnega turizma.	1	1
Potrebe turistov zvišujejo kakovost ostale ponudbe na destinaciji – torej tudi zame.	0	1
Turizem bi pomenil (ali pomeni) dodaten vir dohodka tudi zame (oziroma moje podjetje).	0	1
Prihodki od turizma med lokalnimi rezidenti niso porazdeljeni enakomerno.	0	0
Prebivalstvo ima zaradi turizma boljše možnosti preživljanja prostega časa.	1	1
Prebivalstvo bi moralo imeti pravico do ugodnejšega koriščenja turistične infrastrukture (več možnosti rekreacije).	1	1
Prebivalci ovirajo razvoj turizma (neprijaznost, negostoljubnost).	0	0
Tuje kulture, ki jih s sabo prinašajo turisti, negativno vplivajo na lokalno prebivalstvo.	0	0
Naše okolje je varno za turiste.	0	1
Interesi prebivalstva morajo vplivati na vizijo nadaljnjega razvoja turizma.	1	1

Vir: Uran in Juvan (2009).

Tabela 10: Anova test virov in antropološkega stebra turizma glede na delovno okolje

		SS ⁴	df	Ms	F	P
Naše okolje je varno za turiste.	MS	27,728	7	3,961	3,990	,000
	ZS	586,750	591	,993		
	S	614,477	598			

Vir: Uran in Juvan (2009).

cialni kapital za uspešen strateški razvoj turizma. V takšnih okoljih morata turistično gospodarstvo in javni sektor poskrbeti za promocijsko kampanjo, ki proces strateškega razvoja turizma iz »rok« javnega sektorja predaja v roke lokalne skupnosti. Ozaveščanje lokalnega prebivalstva preventivno rešuje problematiko implementacije strateških načrtov, ki so s sodelovanjem lokalnega prebivalstva učinkoviteje podprti, ob tem pa se s takšnim odnosom do deležnikov krepi razvojni potencial destinacije. Iz analize je razvidno, da anketirana populacija ne pozna kakovosti razpoložljivih kadrov, vloge prebivalstva pri turizmu, gospodarskimi učinki turizma in potencialnimi vplivi turistične na gostiteljsko kulturo.

Tabela 10 prikazuje rezultat anova testa, s katerim smo primerjali, ali se stališča do antropološkega stebra turizma spreminjajo glede na delovno okolje.

Ugotovili smo, da le pri eni značilnosti turizma kažejo statistično značilne razlike. Opisna analiza je pokazala, da javni sektor in študentska populacija menita, da okolje ni varno. Sklenemo lahko, da z analizo ugotovimo stanje lokalne klime, kar pomaga pri oblikovanju strateških dokumentov in načrtov. Destinacija, ki je predmet raziskave in ni izrazito turistična, se torej srečuje z dvema skupinama civilnih deležnikov v turizmu, ki niso negativno ali nasprotujoče orientirani. Vendar identificirana skupina neopredeljenih narekuje izdelavo strategije internega marketinga, ki bo usmerjena v promocijo razvojnih načrtov in ozaveščanja pomena ali potenciala turizma, kar bo neopredeljene posameznike spreobrnilo v zagovornike.

5 Sklepne ugotovitve

V vzorec raziskave je bila vključena 601 oseba. Demografska struktura vzorca kaže na normalno porazdelitev glede na spol, bivanjsko okolje, starost in delovno okolje. Analiza je pokazala, da se med demografskimi dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje stališča, pojavljajo izobrazbena struktura, bivanjsko okolje in delovno okolje. Ne glede na to se prebivalci destinacije zavedajo, da uspešen razvoj turizma ni možen brez pestre in konkurenčne turistične ponudbe, ki pa mora biti prijazna do okolja, zato podpirajo trajnostni turizem. Splošno prav tako izpostavljajo kakovostne turistične storitve in smatrajo, da so za slednje odgovorni vsi deležniki turistične destinacije.

Opazovana populacija se prav tako zaveda pomena pravičnega strateškega razvoja destinacije, ki zahteva oblikovanje dolgoročne strategije turizma.

Rezultati analize nakazujejo, da se v okolju pojavljata vsaj dve družbeni skupini, ki gojita različna stališča do turizma in z njim povezanimi vprašanji, vplivi in posledicami. Ena družbena skupina (ali segment) goji pozitivna stališča do razvoja turizma, druga pa je do vprašanja turizma neopredeljena ali apatična. Družbena apatija do posameznih značilnosti in procesov, ki se razvijajo na pobudo javnega ali zasebnega sektorja, ni dobro stanje, zato mora strateški pristop k razvoju turizma pomembno vlogo nameniti strategiji ravnanja z deležniki in njihovi vlogi pri razvoju turizma. Neopredeljeni se namreč hitro spremenijo v zagovornike ali nasprotnike (že dokazano pri Andriotisu, 2005; Juvanu in Ovseniku, 2008) ti pa lahko proces razvoja turizma usmerijo na pravo pot oziroma ga pospešijo ali celo zavrejo. Demokratične družbe so značilne po iskanju družbenih konsenzov in izhajajoč iz dejstva, da turizem operira z javnimi dobrinami, morajo predstavniki javnih deležnikov (javni sektor) iskati in pridobiti podporo prebivalcev posameznega lokalnega okolja.

Osnovne družbene značilnosti, kot so izobrazba, bivanjsko okolje, delovno okolje imajo določen vpliv na stališča do turizma in s turizmom povezanih vprašanj. Pomembnejši pri tem so elementi, ki spadajo pod proces družbene socializacije in profesionalizacije, zato se kaže pomembnost znanja, v nekaterih primerih pa tudi delovnega okolja pri oblikovanju stališč.

6 Zaključek

Turizem se dogaja v lokalnem okolju, ki velja za bivanjsko okolje prebivalstva. Turizem ne sme negativno vplivati na kakovost bivanja le-teh. Za uspešen razvoj turizma potrebno sodelovanje oz. ustrezen dialog vseh treh deležnikov – javnega, zasebnega in civilnega sektorja. Uspešno načrtovanje in implementacija razvoja turizma sta odvisna od iniciativ vseh sektorjev, predvsem pa od primernih strategij in politik, ki so ključne za uspešen in dolgoročen razvoj turizma v določenem okolju. Začetna točka pri načrtovanju in razvoju turizma je oblikovanje nacionalne/lokalne strategije razvoja turizma in

⁴ Legenda: SS – vsota kvadratov; df – prostostne stopnje; Ms – povprečje kvadratov; F – F statistika; P – verjetnost; MS – med skupinami; ZS – znotraj skupin; S- skupaj.

politik. Strategija turizma je temeljni razvojni in dolgoročni načrt neke destinacije, ki govori o tem, kako se bo destinacija konkurenčno razvijala in/ali tržila. Vsebovati mora vse temeljne faze pri oblikovanju strategij, to so: analizo stanja, formuliranje strategije, implementacija in evalvacija strategije. Oblikovalcem turističnega razvoja smo želeli približati proces oblikovanja strategij turizma skozi prizmo strateškega managementa in vključevanja deležnikov v ta proces.

V raziskovalnem delu smo prikazali konkretno raziskavo in način vključevanja deležnikov v oblikovanje strategije turizma. Vključevanje deležnikov ima različne učinke, odvisno od načina vključevanja in od samih deležnikov. Učinki so lahko:

- Javnost je informirana in poučena o temi in problemih.
- Vrednote in mnenja javnosti so vključena v proces odločanja.
- Kakovost in legitimnost odločitev se izboljšuje.
- Generirajo se nove ideje.
- Poveča se zaupanje med deležniki.
- Zmanjšanje števila konfliktov in tožb med deležniki.
- Stroškovno učinkovit proces.
- Promocija skupne odgovornosti za razvoj turizma.

Dolgoročna uspešnost turizma je pogojena s primernim vključevanjem vseh deležnikov v turizmu. V raziskavi, ki smo jo izvedli v izbrani destinaciji, se je pokazalo, da so razmišljanja ene skupine deležnikov lahko povsem različna zato smiselno ocenjujemo, da bi ob naraščanju množice zainteresiranih deležnikov v turizmu, takšna razlika še naraščala. Še posebej pomembno pa je opazovanje lokalnega prebivalstva, ki tvori civilni steber deležnikov v turizmu, saj v posameznih okoljih, kakršno je opazovana destinacija, lokalno prebivalstvo igra več družbenih vlog istočasno. Tako ena oseba pojavlja kot podjetnik v turizmu v eni vlogi in v drugi kot prebivalec kraja. Takšna oseba se srečuje z individualnimi konflikti, ki so splošnega družbenega in profesionalnega poslovnega značaja. Gre za področje, ki mu je v prihodnje potrebno nameniti več pozornosti saj se ukvarja z vlogo kompenzacijske teorije, kjer bo posameznik slabe odločitve razvoja turizma na splošnem področju kompenziral z učinki takšne odločitve na poslovnem področju.

Literatura

- Andereck, K.L. & Vogt, C.A. (2000). The relationship between Residents Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options, *Journal of Tourism Research*, 39 (89): 27-36.
- Andriotis, K. & Vaughan, D.R. (2003). Urban residents' attitudes toward tourism development: the case of Crete, *Journal of Travel Research*, 42(2):127-186.
- Andriotis, K. (2005). Community Groups' Perceptions of and Preferences for Tourism Development: Evidence from Crete. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29 (1): 67-90.
- Beierle, T. C. (1998). *Public participation in environmental decisions: An evaluation framework using social goals*. Washington DC: Resources for the Future.
- Carmin, J., Darnall, N. in Mil-Homens, J. (2003). Stakeholder involvement in the design of U.S. voluntary environmental programs: Does sponsorship matter? *Policy Studies Journal*, 31 (4), 527-543.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and Practise*. Pearson Education Limited: UK.
- Crosby, N., Kelly, J. & Schaefer, P. (1986). *Citizens panels: A new approach to citizen participation*. Public Management Forum, 46, 170-178.
- Donaldson, T. in Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Fiorino, D. J. (1990). Citizen participation and environmental risk: a survey of institutional mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 15(2), 226-243.
- Fletcher, J. in Cooper, C. (1996). Tourism strategy planning: Szolnok county, Hungary. *Annals of Tourism Research*, 23 (1), 181-200.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington: Taylor and Francis.
- Harrill, R. (2004). Residents' Attitudes toward Tourism Development: a Literature Review with Implications for Tourism. *Journal of Planning Literature*, 18 (3), 252-266.
- Juvan, E. (2010). *Destinacijski menedžment*. Portorož: Turistica-Fakulteta za turistične študije.
- Juvan, E. in Ovsenik, R. (2008). Integration as a tool of destination management: the case of rural and rural fringe areas. *Organizacija*, 41 (1), 31-40.
- La Porte, T. R. in Metlay, D. S. (1996). Hazards and institutional trustworthiness: Facing a deficit of trust. *Public Administration Review*, 56 (4), 341-347.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., in Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts and cases (4th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Papatheodorou, A. (2006). Why people travel to different places. *Annals of Tourism Research*. 28 (1), 164 – 179.
- Pearce, D. (1989). *Tourism Development*. London: Longman.
- Pechlaner, H, Raich, F. in Fischer, E. (2009). The role of tourism organizations in location management: the case of beer tourism in Bavaria. *Tourism Review*, 6 (2), 28-40.
- Ritchie, J. R. B in Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination, a Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge: Cabi Publishing.
- Sautter, E.T., Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328.
- Shih, H.Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27, 1029-1039.
- Simrell King, C., Feltey, K. M. (1998). The question of participation: Toward authentic public participation in public administration. *Public Administration Review*, 58 (4), 317-326.
- Stelman, T. A. (2001). Elite and participatory policymaking: Finding balance in a case of national forest planning. *Policy Studies Journal*, 29 (1), 71-89.
- Stokes, R. (2007). Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, 29, 252-262.
- Tkalčič, M. in Planinc, S. (2009). Sociokulturni vplivi turizma - primer Pirana. V Brezovec, A. in Mekinc, J. (2009). *Management in izobraževanje: kreativno v spremembe*. Znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, Portorož 22.-23. oktober 2009. Portorož: Turistica - Fakulteta za turistične študije.
- Uran, M. (2006). *Strategije v turizmu*. Portorož: Turistica - Visoka šola za turizem.
- Uran, M. in Juvan, E. (2009). *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Uran, M., Ovsenik, R., Radič, D., Batagelj, Z., Tkalčič, M., Jerman, J. in Ovsenik, M. (2006). *Razvojni načrt in usmeritve slovenskega turizma 2007-2011*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Direktorat za turizem.

Emil Juvan je diplomiral na Visoki šoli za hotelirstvo in turizem v Portorožu. Leta 2006 je na St. Thomas University Florida (ZDA) uspešno zaključil univerzitetni študij mednarodnega poslovanja, dve leti kasneje pa magistrski študij turizma na Turistici - Fakulteti za turistične študije Portorož. Leta 2009 je na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani, pridobil naziv magister politoloških znanosti. Že med študijem si je delovne izkušnje nabiral v gostinski, hotelirski in medijski dejavnosti, po zaposlitvi na Turistici pa na številnih domačih in mednarodnih projektih. Svojo pedagoško in raziskovalno pot usmerja v področje managementa turističnih destinacij, kjer pretežno razvija aplikativne in znanstvene modele uvajanja destinacijskega managementa v manj razvite turistične države in okolja. Zaposlen je na Turistici - Fakulteti za turistične študije Portorož in Višji šoli za gostinstvo in turizem Maribor, občasno pa gostuje kot predavatelj tudi na tujih univerzah. Objavil je več znanstvenih in strokovnih prispevkov s področja destinacijskega managementa in je avtor knjige *Destinacijski management*.

Maja Uran je diplomirala in magistrirala na Univerzi na Reki, na Hotelirski fakulteti v Opatiji. Doktorirala je leta 2003 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V času študija (od leta 1992 naprej) si je prve delovne izkušnje pridobivala kot praktikantka v različnih gostinskih podjetjih in kot organizatorica prireditev. Od l. 1997 je zaposlena na Fakulteti za turistične študije v Portorožu, naprej kot asistentka, kasneje kot docentka. Zadnja leta deluje tudi kot svetovalka predvsem na področjih strateškega managementa in managementa kakovosti v turizmu. Največji projekt na področju strategij v turizmu je izdelala leta 2006. Kot vodja projektne skupine Turistice in vodilna avtorica nove Strategije razvoja slovenskega turizma za obdobje 2007-11 (RNUST) je uspešno izpeljala projekt oblikovanja in usklajevanja novega strateškega dokumenta. Sodelovala je v številnih projektih regionalnih in lokalnih turističnih strategij kakor tudi strategij razvoja turizma v tujini.

Renáta Kunstová

Barriers and Benefits of Investments into Enterprise Content Management Systems

This paper reviews the development and changes in the processing of large volumes of unstructured information. Author focuses on Enterprise Content Management (ECM) system and identifies three periods of its evolution. During this time ECM evolved to be high-quality and widely available technology, but many organisations have still not implemented ECM systems. The paper contains findings of a survey about the barriers and benefits of adoption of ECM systems, conducted in February 2010 in various organisations in Czech Republic.

Keywords: Enterprise Content Management; Enterprise Information Management; Content Management Interoperability Services

Vlado Dimovski, Barbara Grah, Sandra Penger, Judita Peterlin

Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab

The paper explores the authentic leadership in learning organization in Slovenian business environment. The purpose of the paper is to present relationship between authentic leadership and learning organization. Main research thesis is focused on characteristics of authentic leadership in company HERMES SoftLab. The main thesis of this paper is that authentic leadership in learning organization enables the growth of leaders in organizational surroundings through a constant dedication to authenticity and organizational learning that will be explored through the qualitative research method of case study research approach. Key research finding is that authentic leaders can be identified in company HERMES SoftLab and that there is a mutual influence

between learning organization and authentic leadership. Therefore, the main research finding is that the learning organization leverages the authentic leadership, which in turn leverages the learning organization.

Keywords: authentic leadership, learning organization, authenticity

Dušan Gošnik, Andrej Bertonec

Providing the Success of Six Sigma by Proper Project Identification and Selection: Comparison Study between Slovenia and the UK

Results of Six Sigma projects are related to company performance. Successful Six Sigma projects increase customer satisfaction and have many other positive effects on organisations. Success of Six Sigma projects is related to key management decision about how to identify potential projects and which projects to select for final implementation. This research is oriented toward the study of tools used in the phase of Six Sigma project identification and criteria used in the phase of Six Sigma project selection. The purpose of this research is to compare results from manufacturing sector in Slovenia and the UK. Results of this study indicate that management within the organisations tend to identify potential Six Sigma projects with the use of different tools, such as: brainstorming (Slovenia and UK.), followed by Critical To Quality tree (UK.), and interviews and customer visits (Slovenia). Further, the results show that the final decision about Six Sigma projects selection in the UK and Slovenia include different criteria, such as: customer benefit (Slovenia and UK), finance impact (UK) and connection to business strategy (Slovenia). Many companies in the UK as well in Slovenia combine the use of tools and balanced selection criteria at the same time.

Keywords: Six Sigma, tools, criteria, identification, selection, project, management, Slovenia, United Kingdom

Jože Kocjančič, Štefan Bojnec

Dynamics of Small Enterprises in the Wood Industry in Slovenia

The conducted research investigates the impact of the dynamics of large enterprises in the wood industry on the dynamics of micro and small enterprises in the wood industry. In the quantitative analysis we use the data, which are based on a sample of micro and small enterprises, and the statistical evidence for the entire population of large enterprises in the wood industry in Slovenia. The conducted research using the selected analytical methods showed a relatively small impact of the dynamics and size structure of large enterprises on the dynamics of micro and small enterprises in the wood industry. On the basis of the empirical results we propose some possible solutions to investigated research, organizational, and policy problems. The proposed solutions are based on the organization of the state regulatory system in a way that will not restrict behaviour of the formal sector, and to use the positive examples and practices of the state institutions, which will promote more efficient economic operation and enterprise behaviour. In addition important is to facilitate an enabling environment for easier obtaining the necessary financial capital for micro and small enterprises at reasonable guarantees and at lower costs of financing, and to introduce additional non-formal forms of education, which would be based on acquiring and promotion of basic business knowledge and business skills.

Key Words: Enterprise behaviour, competition, enterprise dynamics, small enterprises, wood industry

Karmen Rodman

Types and Purposes of Instruments for Higher Education Institutions' Quality Assurance

The article aims at identifying the roles of instruments for higher education insti-

tutions' quality assurance. We define types and differences of the instruments and we present different theories of the instrument's purposes.

It was found that the instruments for higher education institutions' quality assurance have just two roles in the institutional quality management: improvement and accountability. These two purposes are not interchangeable, but complementary and in the hierarchical position to one another. Besides, we discovered that the assessment of the higher education institution quality often does not include the applicability assessment of the higher education institution results. This is an external view on quality that is the most reliable, but in practice the most neglected.

Keywords: quality, higher education institution, quality assurance, accountability, improvement

Maja Uran, Emil Juvan

The Stakeholders Role within Tourism Strategy Development: the Local Residents Viewpoint

The aim of the paper is to present the importance of the stakeholders for successful tourism development. A successful tourism development depends greatly on excellent cooperation and communication between all stakeholders involved in the tourism system, thus the tourism is a complex social system. The stakeholders in tourism destination are: local residents, local companies, media, employees, government, competitors, tourists, business associations, activists and tourism developers. The paper aims at analyzing and segmenting destination's citizens according to their attitu-

des towards tourism. Analysis revealed that there are a strong supporters and neutrals among 601 local residents. Living environment, job position, living environment and education are important factors influencing individual's attitudes towards tourism development.

Keywords: tourism, tourism strategy, stakeholders

Donatorji izgradnje stavbe UM Fakultete za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.

Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS

Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

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

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.

Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.

Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.

Nazorjeva 1, 4000 KRANJ

GRATEX d.o.o.

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

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

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.

Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.

Otoče 5a, 4244 PODNART

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

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV**JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

KOMUNALNO POD JETJE GORNJA RADGONA p.o.

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

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

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSКИH GORICAH

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

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMICINA d.o.o.

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica

Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d.

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

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

Krače 8, 1411 IZLAKE

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

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER - GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE

Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMOELEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

ŽITO GORENJKI d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE

Univerza v Mariboru / Fakulteta za organizacijske vede

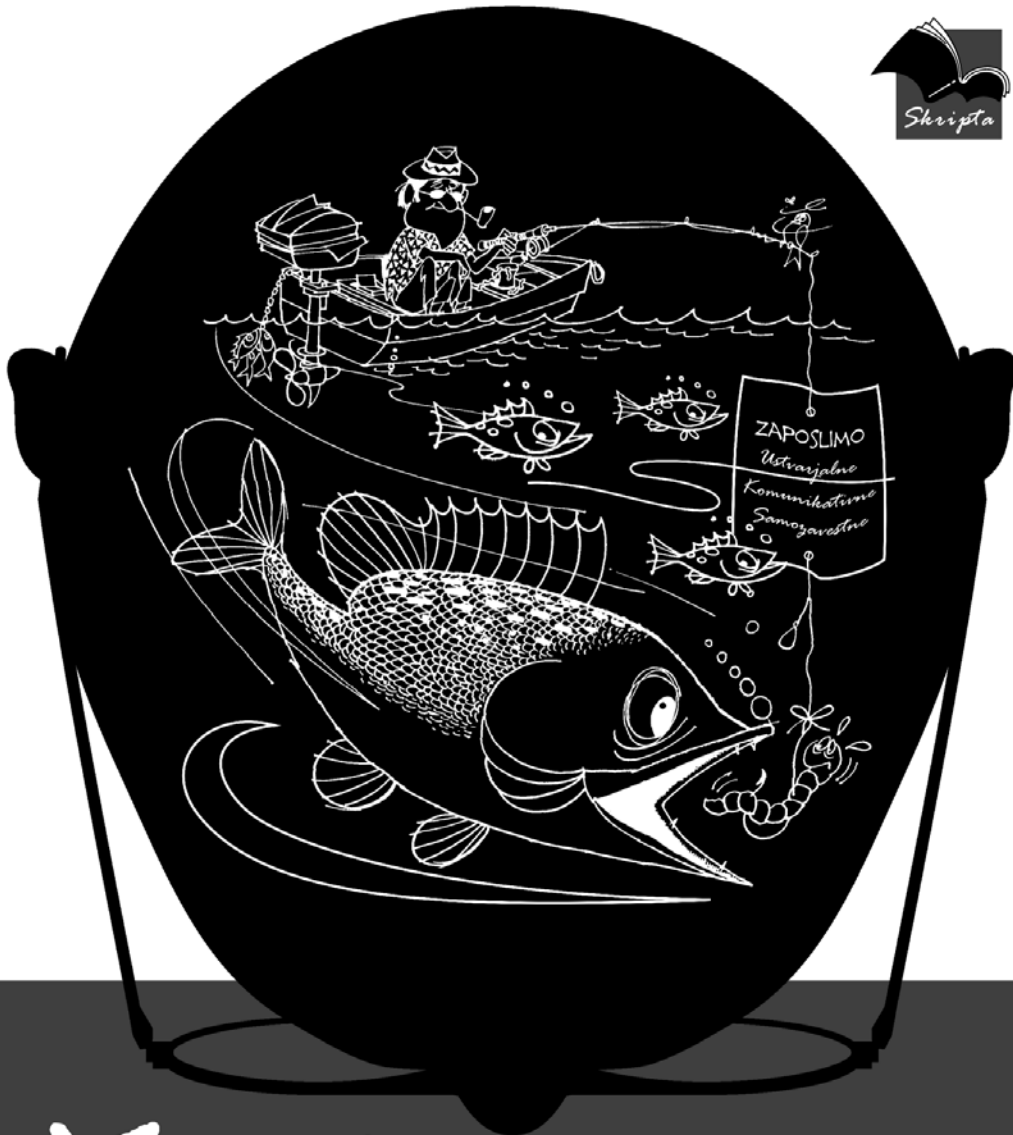
Optimaliziranje zanesljivosti in razpoložljivosti sistemov

zbirka rešenih nalog

Alenka Brezavšček
Alenka Hudoklin Božič



UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



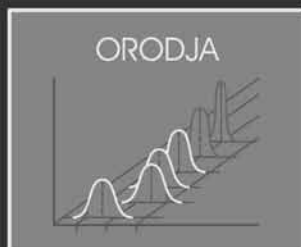
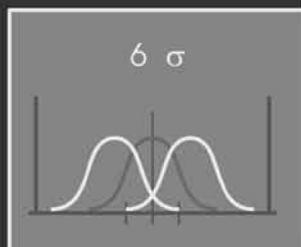
Kadrovanje

VESNA NOVAK



Založba Moderna organizacija

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Janez Marolt
Boštjan Gomišček

Management kakovosti

Navodila avtorjem prispevkov

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

- razprave: največ 45.000 znakov, vključno s presledki
- predlogi za prakso: do 30.000 znakov
- razmišljanja, informacije: do 10.000 znakov
- knjižne ocene, odmevi: do 5.000 znakov.

V reviji objavljamo prispevke v angleščini in slovenščini. Razprave in predloge za prakso ocenita vsaj dva recenzenta, druge prispevke pa uredniški odbor ali urednik. Na osnovi mnenja recenzentov uredniški odbor ali urednik sprejme prispevek, zahtevajo manjše ali večje popravke ali ga zavrnejo. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se prispevek praviloma ponovno pošlje v recenzijo. Urednik lahko sprejeti prispevek pošlje v lektoriranje. Lektorirana besedila se lahko vrnejo avtorju v pregled.

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami vsaj 1,5 levo poravnano. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan povzetek (izvleček) dolg 10-20 vrstic, ključne besede, v končni – sprejeti verziji članka pa na koncu prispevka tudi kratek strokovni življenjepis vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in letnica rojstva (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objavljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena in (poštni in elektronski) naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke, ugotovitve..., prispevka. Splošne ugotovitve in misli ne sodijo v povzetek; uvrstite jih v uvod. Povzetek je namenjen predvsem bralcem, ki listajo po reviji (ali pregledujejo izbrane povzete iz baza podatkov) z namenom, da rezultate Vašega članka uporabijo pri svojem delu, na primer v raziskavi, pri pisanju diplome, magistrerja,

doktorata, ... Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...) cel članek. Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preduvod«.

Povzetek, naslov članka in ključne besede naj bodo tudi prevedene v angleščino.

Slike in tabele v elektronski obliki vključite kar v besedilo. Besedilu so lahko priložene slike in/ali tabele na papirju v obliki pripravljene za preslikavo. V tem primeru naj bo vsaka slika na posebnem listu, oštevilčene naj bodo z arabskimi številkami, v besedilu naj bo označeno, kam približno je treba uvrstiti sliko: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Slike bomo praviloma pomanjšali in jih vstavili v članek. Upoštevajte, da morajo biti oznake in besedila na vseh slikah dovolj velika, da bodo čitljiva tudi pri velikosti slike, kot bo objavljena v reviji. Vse slike naj bodo črno-bele z belim ozadjem; barvnih slik ne moremo objaviti.

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

V seznamu lahko ločite literaturo (članki in revijah, knjige, zborniki konferenc, doktorske disertacije, ...) in vire (dokumenti, zakoni, standardi, interni viri, ...). Pri citiranju literature uporabite enega naslednjih načinov, ki so prikazani na naslednjih primerih:

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

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na "harvardski način", kot to kažejo vzorci v nadaljevanju:

Članek v reviji:

- Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality measurement, *European Journal of Information Systems*, 31(4): 31 - 39. Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer Poletje 1999.

Članek v elektronski reviji:

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

Knjiga:

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

Poglavje v knjigi:

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

Referat objavljen v zborniku konference:

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

Diploma, magistrerj ali doktorat:

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

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

- ACM (1994) ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.
- Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001. Pri internetnih virih / literaturi naj bo poleg (eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.
- Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (6.4.2005).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani. Podrobnejša navodila glede citiranja in navajanja literature so na <http://versita.com/science/business/organizacija/authors/>.

Predloženi prispevki naj bodo lektorirani. Prispevke v angleščini naj pregleda in jezikovno uredi lektor ali lektorica, ki mu/ji je angleščina materin jezik. Uredništvo s soglasjem avtorja lahko posreduje prispevek v lektoriranje. Stroške lektoriranja krije avtor.

Avtor mora predložiti pisno izjavo, da je besedilo njegovo izvirno delo in ni bilo v dani obliki še nikjer objavljeno. Z izjavo preidejo avtorske pravice na Organizacijo. Pri morebitnih kasnejših objavah mora biti Organizacija navedena kot vir.

Naslov uredništva je:

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

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za knjigo Republike Slovenije. Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, KRANJ, telefon: 04 23 74 374, telefaks: 04 23 74 299, E-pošta: organizacija@fov.uni-mb.si. Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295. Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 51 EUR, drugi naročeni izvod 41 EUR, vsak nadaljnji 36 EUR, za posameznike 25 EUR. Cena posamezne številke je 9 EUR.

Na leto izide 6 števil. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o.. Tisk: UNI ZALOŽBA. Naklada 500 izvodov.

Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT DIRECTORY OF OPEN ACCESS JOURNALS in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.