

# Pisanje strokovnih in znanstvenih prispevkov

**Rudi Rozman**

e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

---

## Povzetek

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

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

---

## 1 Uvod

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3 Predmet preučevanja ali spoznavanja

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4 Namen preučevanja

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

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

nikakor ne pozna in ne razlikuje med namenom in cilji.

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

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

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

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

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

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

## 5 Metoda analiziranja

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

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

omenja naslednje sestavne dele raziskovalnih člankov:

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

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

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

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

Metoda analize sicer sestoji iz dveh delov:

- opazovanje predmeta preučevanja in
- diagnoza ugotovljenih odklonov.

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

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

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

## 5 Cilji analize

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

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

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

## 6 Domneve ali hipoteze

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

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

## 7 Analize in raziskovanje

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

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

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

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

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

## 8 Sklep

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

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

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

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

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

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

## Literatura in viri

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

---

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



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

**Mojca Lozej**  
**Lidija Breznik**

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

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

## The role of postal services in e-commerce

**Tina Vukasovič**  
**Marko Grden**

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

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

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

## Writing of professional and scientific papers

**Rudi Rozman**

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

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