

Contents/Kazalo

1/2012

RESEARCH PAPERS	3	DARJA TOPOLŠEK, ANDREJA ČURIN	The Role of Employee Relations in the Level of Internal Integration between Logistics and Marketing Functions: the Case of Slovenian Retail Companies.
	14	BENO KLEMENČIČ, GABRIJEL DEVETAK, DARKO ŠTEVANČEC	Intercultural Differences in the Purchase and Information Behaviour of Young Consumers
	24	PETR DOUCEK, OTA NOVOTNÝ	Clustered Approach to ICT Services Utilization Analysis
	31	MIHA KASTELIC, PETER PEER	Managing IT Services: Aligning Best Practice With a Quality Method

DODATEK / APPENDIX

RAZPRAVE	A2	KARMEN VERLE, MIRKO MARKIČ, BORUT KODRIČ	Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura
	A14	SONJA FINK BABIČ, ROBERTO BILOSLAVO	Trajnostno poročanje podjetij: priložnosti in izzivi
	A27	MITJA CEROVŠEK	Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije
	A36	GABRIJEL DEVETAK, RIKO NOVAK	Organizacijski in poslovni vidiki slovenskih hitro rastočih podjetij
	A42	MILENA BEVC, MARKO OGOREVC	Emigracija slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995–2009 po vrsti raziskovalne organizacije
	A55	ALEKSANDER ARISTOVNIK, RIJA SRKOČ	Vloga Evropskega socialnega sklada pri izvajanju programa usposabljanja na delovnem mestu: primer Pomurja
DONATORJI	A67		

Editorial office: University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Založba Moderna Organizacija, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenia, Telephone: +386-4-2374226, E-mail: organizacija@fov.uni-mb.si, URL: <http://organizacija.fov.uni-mb.si>.

Published bimonthly. Full text of articles are available at <http://www.versita.com/o> (international) and <http://organizacija.fov.uni-mb.si> (including Appendix published in Slovenian language).

All submissions should be e-mailed to organizacija@fov.uni-mb.si or joze.zupancic@fov.uni-mb.si. Authors should consult Guidelines for Authors available at <http://www.versita.com/o/authors/>.

Articles are currently abstracted/indexed in: INSPEC, Ergonomic Abstracts, Cabells Directory of Publishing Opportunities, Directory of Open Access Journals, CSA Sociological Abstracts, Die Elektronische Zeitschriftenbibliothek, Research Papers in Economics, ECONIS

EDITOR / UREDNIK

Jože Zupančič,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

CO-EDITORS / SOUREDNIKI

Marko Ferjan,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Jurij Kovač
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

Marjan Senegačnik
Univerza v Mariboru,
Fakulteta za organizacijske vede

**EDITORIAL BOARD /
UREDNIŠKI ODBOR REVIJE**

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, China

Gerhard-Wilhelm Weber,
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wrycza,
University of Gdansk, Poland

The Role of Employee Relations in the Level of Internal Integration between Logistics and Marketing Functions: the Case of Slovenian Retail Companies

Darja Topolšek¹, Andreja Čurin²

¹University of Maribor, Faculty of Logistics, Mariborska 7; 3000 Celje; Slovenia, darja.topolsek@fl.uni-mb.si

²University of Maribor; Slomškov trg 15; 2000 Maribor; Slovenia, andreja.curin@uni-mb.si

Negative employee relations in companies are a ubiquitous phenomenon which, on one hand, may result in dissatisfaction and inefficiency of employees and, on the other hand, disappointing work results. The basis of research work for the following paper forms a definition of internal integration and its level as well as connection with the level of efficiency of inter-functional relations. The empirical part of the research paper examines the influence positive relations between functions may have on the level of internal integration. More specifically, the analysis focuses on employee relations from logistics and marketing functions. The research is based on the quantitative analysis of data acquired from a survey carried out at Slovenian retail companies.

Keywords: Logistics, marketing, internal integration, inter-functional relations

1 Introduction

Company success can be measured by tangible factors (financial: i.e. estimation of profit, growth, market share) and non tangible factors (not financial: i.e. estimation of customers satisfaction, notified efficiency of relations). Successful companies differ from less successful ones in the way they manage their human resources, e.g. staff planning, staffing, staff development, staff training, wages policy, and maintaining positive relations.

Recent studies have emphasized the need for an increased level of inter-functional integration between logistics and marketing functions, maintaining that it contributes to the company performance. Some research results (Ellinger, 1997) indicated a strong positive linkage from the internal integration to firm performance, with perceived effectiveness of inter-functional relations and distribution service performance serving as mediating influences. Ellinger has also found that higher levels of inter-functional integration between a firm's marketing and logistics departments improves distribution service performance, and that higher levels of distribution service performance favourably predict firm performance (Ellinger, 1997).

Scholars who study organizations and their operations suggest that interdependence is a "catalyst" for inter-functional integration. (Brown, 1983; Pfefer and Salancik, 1978). Moreover, theory of interdependence stipulates that relations between two working units can be described as individual or collective and as behaviour of individuals or of a group.

Employee relations within a company as well as the relations among particular functions are indirectly related to company success, i.e. through the impact positive relations may have on the level of internal integration, which evidently influences the level of success of a company.

In order to examine internal integration and one of its aspects, e.g. collaboration and collaborative behaviour, one needs to acknowledge and consider the importance of internal relations. Creation and maintenance of internal relations among the departments, functions and employees in a company is necessary in order to improve company operation and its employees (Pervaiz and Mohammed, 2003). The concept "employees as consumers" was already introduced by Berry (1981). This concept views employees as "internal consumers" who want, similarly to "external consumers", their needs and wishes to be met. If employee satisfaction is achieved in both functions, a higher level of collaborative behaviour may

be achieved. How positive relations in a company may be achieved has already been extensively discussed by Prevaiz and Mohammed (2003) who have identified understanding, confidence, trust and loyalty to be the most important factors contributing to their formation.

2 Objectives and presumptions

The main aim of the paper is to examine inter-functional integration of logistics and marketing functions in a company and its dependency on success or efficiency of employee relations from the two functions. More specifically, the objective is to study how the level of efficiency of inter-functional relations influences the level of integration of logistics and marketing functions. Based on data on relations between employees from the logistics function and employees from the marketing function, relations between employees were investigated. Data was collected from Slovenian B2C (business-to-consumer) companies. This forms the basis for understanding the existing level of integration of the two functions and for examining the role successful inter-functional relations may have on the level of integration. Hence, we are trying to confirm the assumption concerning the connection between the level of success or efficiency of inter-functional relations and the level of integration of logistics and marketing functions. The basic research hypothesis is: **“the level of internal integration of logistics and marketing functions in a company depends on the level of efficiency of inter-functional relations of all employees in both functions”¹**.

Using statistical data analysis, i.e. bivariate correlation of both variables, the hypothesis was confirmed. Using the correlational system the connectivity or non-connectivity of variables will be tested. However, in order to determine the mode of connectivity regression analysis will be applied.

3 Integration of logistics and marketing functions

Integration has been extensively researched in different business contexts including management, strategy, organizational theory, production management and information systems (Barki, Pinsonnault, 2005). Conceptual roots of integration can be found in Fayol's (1949) idea of cooperation and coordination as well as in the works of Lawrence and Lorsch (1967) who defined integration as a process of achieving unity of effort among different sub-systems in order to accomplish organizational tasks.

Integration occurs when specialized functions or departments in a company are inter-related and are implementing processes and proceedings that allow interaction (Brown, 1983).

According to Barki and Pinsonnault (2005), the categorization of integration of organizational components can be defined along different processes and activities of the supply chain in the following way:

- Internal – operational integration;
- Internal – functional integration;
- External – operational “downstream”;
- External – operational “upstream”;
- External – operational – lateral;
- External – functional.

Internal integration may be investigated within the scope of the company. It aims to eliminate traditional silo functions and emphasize better coordination among functional fields.

In literature, inter-functional integration is characterized as interaction or as an activity of communication (Griffin, Hauser, 1992) in a sense that more meetings and more informational streams among functional departments lead to a more effective integration. Interactional philosophy for management of inter-functional relations presumably derives from a philosophy, which is based on many business theories and managerial procedures (Sheth, Parvatiyar, 1993). Managers strictly define interactional philosophy as a system of contacts with other functions and departments in form of transactions. Transactional aspect of integration regards departments as entities depending on themselves and which, in a way, compete for the resources in the company; contacts between departments may be regarded as temporary and present financial loss. Due to this competition and expenses, managers view the process of meetings and transfer of information as a system of negotiation, in which each department (or function) aims to profit in as much as possible from a meeting or an exchange of information.

Further literature characterizes integration as collaboration (Lawrence, Lorsch, 1967; Lorsch, 1965) which stimulates team work, sharing of resources and achievements of mutual objectives among complementary functions; all of them contribute to a more effective integration.

Third group of literature, however, characterizes integration as a mixture of interaction and collaboration (Gupta et al. 1985; Gupta et al. 1986; Song, Parry, 1992, Song, Parry 1993). This kind of mixture of integration is in a way a very attractive philosophy as it defines the inter-functional or inter-departmental integration as a multi-dimensional approach.

Souder (1977) defined integration as the condition of high level divided values, mutual objectives and collaborative behaviour. Lorsch (1965) on the other hand, defined it as a process of mutual effort invested in different sub-systems with the objective to achieve optimally performed tasks in the company.

According to some, logistics is considered to be the other half of marketing. The basis for this viewpoint is that the physical distribution is responsible for physical transportation and storage of goods and as such plays an important role in product

1 In this case study, all employees are top management employees from both functions, i.e. directors and vice-directors of the functional fields, heads of research, counsellors, managers and clerks. Other employees i.e. warehouse staff, drivers etc. have not been considered.

distribution. In some cases the physical distribution and order fulfilment play a key role in product sale (Coyle et al., 2003).

Different authors interpret integration differently and therefore the integration of logistics and marketing functions may be defined as:

[...] a process of interaction and collaboration in which logistics and marketing functions interact in a co-operative way to achieve mutually acceptable results for the company.

Nowadays, the logistics and marketing functions are, to a certain level, already integrated in various companies; however, according to Bowersox et al. (2008) there are two catalysts or initiators for classification of logistics in the system of key strategic sources. These two catalysts are *time* and *competition*, which are based on quality, efficiency and success.

It is difficult to identify how integration affects company performance because the definitions of various authors are not always uniform. The impact of cross-functional integration on the company's success is often measured in terms of subjective factors rather than in financial terms.

Recently, researchers have emphasized the need for an increased level of inter-functional collaboration between logistics and marketing, given that it contributes to company success. (Kahn & Mentzer, 1998, Ellinger, Daugherty, & Scott, 2000, Morash et al., 1997, Murphy & Poist, 1996). Bowersox, Closs, and Stank (2000) assert that increasing the level integration between logistics and marketing functions is of key importance for contemporary companies. The so called contingency theory is based on success or effectiveness of the company and may only occur when adjustment between structural organization of a company and its circumstances is achieved (Burns & Stalker, 1961, Thompson, 1976).

Monaert et al. (1994) identified a positive link between the integration of data interchange and success of the company, whereas Gupta, Ray and Wolemon (1985), Ruekart and Walker (1987) identified a lack of inter-functional contacts or integration as one of the more important reasons for company's poor performance.

4 Employee relations as a factor of internal integration

Employee relations are very important for understanding the competence of implementation of activities and tasks between logistics and marketing functions.

Working relations between employees from different functions of the same company present a crucial factor for company success (Daugherty, Chen, Mattioda and Grawe, 2009). Employees from different functions have the potential and the competences which need to be divided and subsequently merged in order to contribute to the success of the company. As estimated by Daugherty et al. (2009) information sharing is necessary for successful external and internal integration which in fact includes coordinative or collaborative aspects.

Holmlund (2004) defines relations as a dynamic system, given that they continuously develop and change over time. Time is inherent and of key importance for relations and as

such presents an important aspect in conceptualization and empirical research of relations.

Anderson et al. (1994) argue that deconstructed companies still appear. Their main characteristic is orientation toward functional subsystems of added value which is traditionally implemented in the frame of the company, relying on coordinated relations with other companies. Such companies are cannot operate within a company, let alone outside of the company. Therefore, good collaborative relations between employees which Bunduchi (2008) defines as relations and which include economic and social aspects cannot exist. From the latter, the social exchange results, which forms the basis for understanding collaborative relations (Lambe, Wittmann and Speakman; Morgan and Hunt, 1994).

In order to facilitate development of relations between two parties, mutual objectives and beliefs of some sort must exist that create added value for all involved parties (Blois, 2006).

Employee relations have a great influence on the success of the entire company. Support for this assumption has been found in different researches which revealed the importance successful collaboration among scientists, engineers, managers and other employees has for the success of the entire company. Ahmed and Rafiq (2003) assert that creation and reconciliation of internal relations among departments, functions and employees in a company are necessary for the improvement of successful operations in a company as well as for successful operation of employees.

Furthermore, Ahmed and Rafiq (2003) argue that good relations in a company can be achieved through understanding and confidentiality, trust and loyalty. Trust is critical for survival of the company as it determines basic components of social relations which are essential for the management of a company (Ariño, Torre and Smith Ring, 2005).

Efficient marketing is based on success and efficiency of other functional fields in a company, i.e. production, logistics, research and development and finances (Lynch and Whicker, 2008). Functional narrow-mindedness and lack of understanding of employees may frequently lead to conflict (Shiple, 1994). Lack of understanding between employees from the logistics function and employees from the marketing function can, therefore, hinder the efficiency of a company (Christopher, 1996; Murphy and Poist, 1996).

Organizational culture presents the foundation of relations and can be defined as a sample of mutual suppositions (on the most profound level), value (what can be) and trust, which help individuals to understand the organization and therefore influence the success of the company (Gordon, 1991). Disposition or climate is connected to organizational culture although it represents a different concept. Deshpande and Webster (1989) defined the disposition as comprehension of individuals in terms of how the company meets their expectations.

Good interacting relations signify efficient communication and vice versa. Every work demands an investment of efforts. However, positive relations lead to trust and work is less difficult to accomplish. Without communication there would be no relations, no intimacy, no cooperation, no compassion, no social life, no public life, let alone any media activity (Ule, 2005).

Communication is a basic human need and without it trust cannot be created. Moreover, as maintained by Schweer and Thies (2003), trust has an essential role in the process of communication because it improves quality. Trust is, therefore, a condition as well as a consequence of an efficient two-way communication between the management and the employees. Free flow of communication in all directions and access to information give employees the impression of being informed about what is going on in the company, that there are no secrets which would make them feel insecure and stimulate distrust. Internal communication in a company enables above all, better work performance and a more consistent accomplishment of goals for the employees, the realization of business goals, policy and strategy, as well as the implementation of potential changes for the management.

Bove and Johnson (2001) argue that power and quality of interacting relations can be drafted as a higher level of construction, because the higher the level of trust and loyalty, the higher the level and quality of relations.

For successfully established and maintained relations among internal and external cooperatives, the professional knowledge is needed which is an important factor of successful collaboration (Ritter, Wilkinson and Johnston, 2004). With

this the interdependence of good relations and collaborative aspect is reconfirmed.

5 Research methodology

Methodology is based on the basic definition of the existing level of internal integration, which is further based on the interaction and the collaborative aspect. The basic independent variables of the existing level of internal integration in analyzed companies are also based on some recent studies.

Determination of arithmetic means of the questionnaire results which define the existing level of internal integration will represent the foundation for further research. What follows is the analysis of data and analysis of independent variables which refer to the efficiency of inter-functional relations within the analyzed companies. These results form the foundation for the assessment of connection between the level of efficiency on inter-functional relations and the level of internal integration. The assessment of this connection will help us confirm or reject the set hypothesis.

Furthermore, research will be conducted using analysis of findings and independent variables which refer to the search

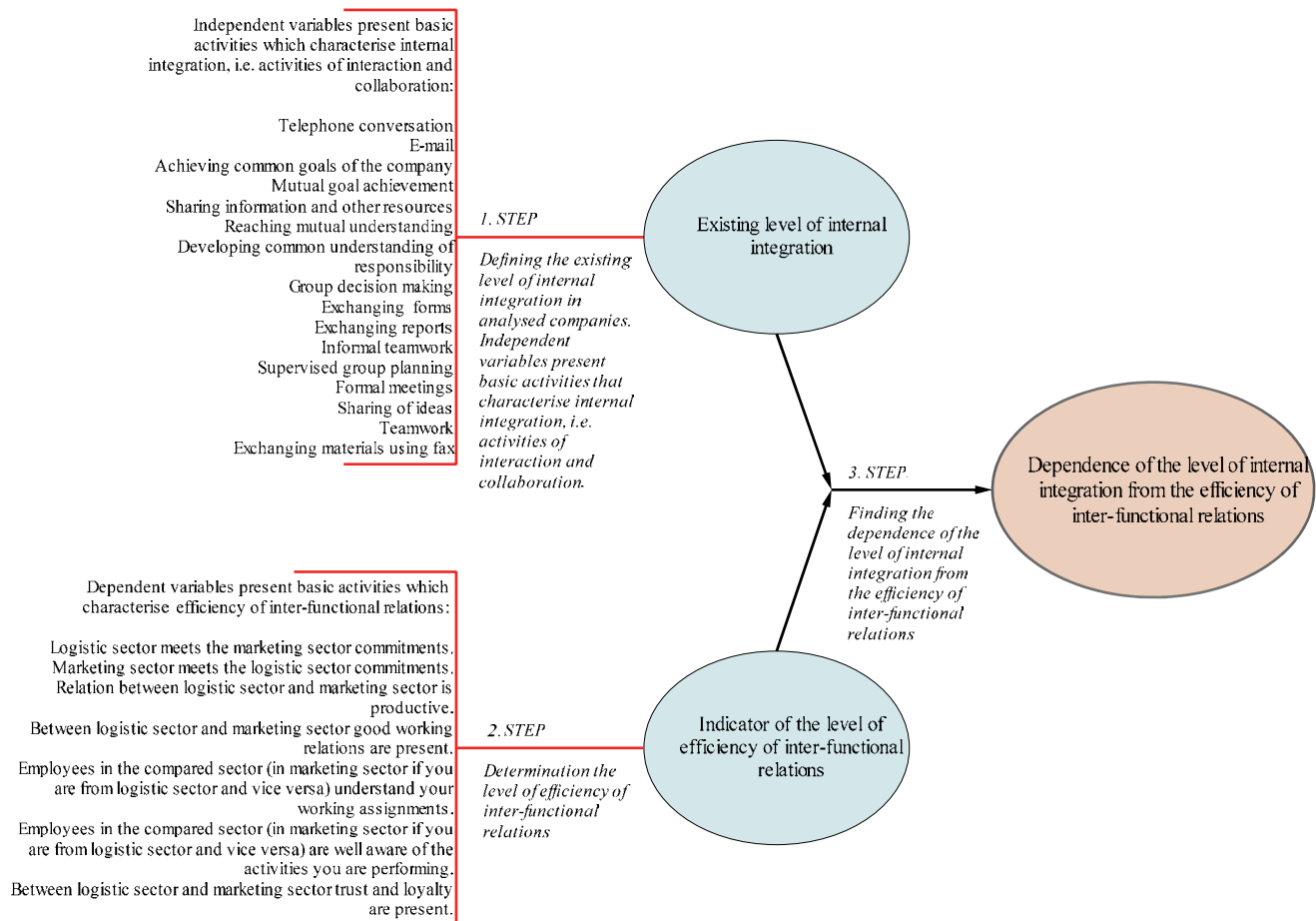


Figure 1: Research model

for the existing level of relations among employees in analysed companies. These results will form the basis for identifying the link between the level of relations among employees and the level of internal integration.

Sampling of selected companies

Companies under investigation are *Retail companies excluding motor vehicle retailers*.

The sample of companies was based on the predefined field or area, to which companies belong, as in our case was *Retail companies excluding motor vehicle retailers*. This area is defined as such by the Slovenian Chamber of Commerce, which served as a primary source of data.

A large company is a company which meets two or more criteria: the average number of employees in a business year is over 250; net sales amount to more than 29.200.000 Euro, and the value of assets exceeds 14.600.000 Euro. This area was defined as such by the Chamber of Commerce of Slovenia and presents the primary source of information on companies included in the research. The entire population of large companies which fall under *Retail companies excluding motor vehicle retailers* was included in the survey. The data on these

companies were acquired from the Slovenian Chamber of Commerce. On 2 April 2009, there were 33 such companies in Slovenia.

On the questionnaire

Prior to designing the questionnaire, relevant opinions and facts had to be defined. For research purposes, a partially structured questionnaire was selected, which includes closed-type questions, followed by open questions, to which the interviewees provided descriptive answers.

Methodology regarding the implementation of survey

On 5 June 2009, questionnaires were distributed via snail mail to all 33 large Slovenian companies, which are defined as "retail companies, excluding motor vehicle retailers". Each company received 5 questionnaires including 5 envelopes with post stamps. This way, a complete anonymity of the company as well as the anonymity of all participants was assured. In the letter of correspondence managers of both sectors were

Table 1: Degree of mutual activities with the compared sector; level of internal integration (N=26)

Activity	Logistic sector	Marketing sector	Total
Telephone conversation	100 %	100 %	100 %
E-mail	100 %	100 %	100 %
Achieving mutual goals of the company	93 %	100 %	96 %
Mutual goal achievement	86 %	100 %	92 %
Sharing information and other resources	79 %	100 %	88 %
Reaching mutual understanding	71 %	100 %	85 %
Developing common understanding of responsibility	71 %	100 %	85 %
Group decision making	71 %	100 %	85 %
Exchanging forms	64 %	100 %	81 %
Exchanging reports	64 %	100 %	81 %
Informal teamwork	71 %	92 %	81 %
Supervised group planning	64 %	100 %	81 %
Formal meetings	64 %	92 %	77 %
Sharing of ideas	64 %	83 %	73 %
Teamwork	50 %	82 %	64 %
Exchanging materials using fax	57 %	60 %	58 %
ARITHMETIC MEAN OF ALL ACTIVITIES	73 %	95 %	83
Level index of internal integration [0..100]	73	95	83

Note:

The scale from 0 to 100 or from 0 % to 100 %, whereby 100 % or 100 means that all respondents believe that a particular activity is implemented at least once a year and whereby 0 or 0 % means that all interviewees believe that a particular activity is not implemented at all.

asked to fill out the questionnaires, and to distribute them to other employees, especially representatives, heads of projects, clerks, consultants etc.

By 3 August 2009, 26 filled out questionnaires had been returned, 14 from the logistics sector and 12 from the marketing sector.

Data analysis

Data analysis was conducted using Microsoft Excel and Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows with.

6 Research findings

In the following analysis the operationalization and the results of each of the terms or concepts was presented that are referred to in the hypothesis. Then, the hypothesis entitled: "The level of internal integration of logistics and marketing functions in the company depends on the level of efficiency of inter-functional relations of all employees in both functional fields".

6.1 Analysis of existing level of internal integration

In order to determine the connection between the level of internal integration and efficiency of inter-functional rela-

tions in the framework of logistics and marketing functions the existing level of internal integration in the analyzed companies needs to be defined. The level of internal integration was operationalized using a set of questions in which various activities were set out (Table 1), whereby the respondents rated the degree of frequency of mutual cooperation with the compared sectors, which means that the respondents from the marketing sector rated the cooperation between their sector and the logistics sector and vice versa – the respondents from the logistics sector rated the cooperation of their sector and the marketing sector.

The said set of questions featured 16 different activities such as formal meetings, telephone conversations, e-mails etc. (Table 1), for which the interviewees rated the frequency of operations or implementation by choosing one of the following answers: daily, weekly, monthly, yearly or never.

Using bivariate analysis to examine the influence of one or more independent variables on the dependent variables of this set of statements compared to other questions, we found out that the interpretation of results is most plausible, if all possible answers are dichotomised or consolidated into two categories such as: never (0) or at least once a year or more (1). Parts of dichotomised answers are presented in Table 1, whereby the results are shown separately for the interviewees from the logistic sector and the interviewees from the marketing sector.

Activities from Table 1 measure the level of internal integration directly. For the majority of activities, percentages are relatively high as they present a percentage of the category "at

Table 2: Efficiency of inter-sectorial (inter-functional relations)

Statement	Logistics sector	Marketing sector	Both sectors all together	Abs. difference
Logistics sector meets marketing sector commitments.	2.8	4.0	3.4	1.3
Marketing sector meets logistics sector commitments.	3.9	4.5	4.2	0.6
Relations between logistics and marketing sectors are productive.	3.2	3.8	3.5	0.5
Good working relations prevail between logistics and marketing sectors.	4.4	3.9	4.2	0.5
Employees from the other sector (from the marketing sector if one is from the logistics sector and vice versa) understand our tasks.	3.1	2.9	3.0	0.2
Employees from the other sector (in marketing sector if one is from logistics sector and vice versa) are aware of the activities we are performing.	3.4	3.3	3.3	0.1
Between logistics and marketing sectors trust and loyalty are present.	3.7	3.2	3.4	0.5
ARITHMETICAL MEANS OF ALL ACTIVITIES	3.5	3.6	3.6	
Indicator of the level of efficiency of inter-functional relations [0..100]	69.4	74.4	71.9	

Note:

The scale from 0 to 100 or from 0 % to 100 %, whereby 100 % or 100 means that all respondents indicated that they "strongly agree" with a particular statement, whereas 0 or 0 % means that all respondents "strongly disagree" with a particular statement.

least once a year” or “frequently”, a relatively long period of time. The interviewees from the marketing sector responded that 11 out of 16 activities (100 %) are carried out at least once a year or more. The interviewees from the logistics sector, on the other hand, stated that just 2 out of 16 activities are carried out at least once a year or more. These activities comprise most frequently used communication activities such as telephone conversations and e-mails. However, activities carried out least frequently were faxing (58 %) and teamwork (64 %) if we compare the shares based on the sector.

The index of the level of internal integration is more interesting than the implementation of particular activities. The latter is operationalized as a common relative sum of dichotomy variables or activities presented in previous table (Table 1) and amounts to 83. The bottom line from Table 1 clearly shows that the level of internal integration for employees from the marketing sector is somewhat higher (95) compared to employees from the logistics sector (73).

6.2 Relations analysis in detail

To determine the link between the level of efficiency of inter-functional relations and the level of internal relations, the questionnaire also contained questions to test the set hypothesis.

Statements included in this question refer to efficiency of relations as defined by Ellinger et al. (2002) and to their reasonable expansion on understanding factors which influence the efficiency of relations as well.

Question 1 from the questionnaire refers to efficiency of inter-functional relations. The aforementioned questions were answered by the employees from marketing as well as by the employees from the logistics department.

In Table 2, findings that referred to expected efficiency of inter-functional relations and represent arithmetical means of answers are presented. The respondents indicated on the scale from 1 to 5 whether they “strongly disagree” (1) or “strongly agree” (5) with a particular statement.

Statements from Table 2 are indirectly measuring the efficiency of inter-functional relations.

More interesting than the implementation of each individual activity is the level of efficiency of inter-functional relations, from the substantive aspect (or aspect of our statement). The latter conception is operationalized as total sum of variables or statements presented in Table 2, and amounts to 71.9.

Findings presented in Table 2 further reveal that the biggest difference between the sectors lies in the average estimation of the answer *marketing sector meets the logistics sector commitments*. On average, the respondents from the marketing sector relatively agree with the statement. Their average esti-

mation or the arithmetical mean amounts to 4.0, on the scale from 1 to 5, in which 1 indicates “strongly disagree” and 5 indicates “strongly agree”. On average, respondents from the logistics sector answered the same question differently, i.e. they either disagreed with the statement or they agreed only partly. Their average estimation amounts to 2.8 which is lower than the medium grade 3 on a scale from 1 to 5 and shows that their opinion of the statement is closer to “disagree” than to “agree”. Regarding other statements, the differences between the marketing sector and logistics sector are not so significant. The slightest difference between both sectors is evident for the statement *employees from the other sector understand our work assignments*. The average estimation from both sectors is just above “the medium grade”, which is between 3.3 and 3.4, which means the difference of 0.1 point, on the scale from 1 to 5. As for the statement *employees from the other sector are well aware of the activities we are performing* the findings were similar as employees from both sectors rated the statement close to medium (2.9 and 3.1) in which the difference is 0.2 point, on the scale from 1 to 5. For other statements, differences between sectors were slightly higher, namely 0.5 or 0.5 point, on the scale from 1 to 5. However, statistical significance concerning the differences between both sectors considers only one statement, namely *marketing sector meets the logistics sector commitments*. Only for this statement² it is possible to refer to the difference in population as only regarding this statement the statistical significance of the exact Mann-Whitney U test³ is lower than the limit value 0.05 (0.008).

As shown in Table 3, and taking into account all other statements except the statement “The marketing sector carries out the tasks required by the logistics sector”, the statistical significance is larger than the limit value 0.05 which means that the differences for these statements regarding the size of the sample are as large as to be able to certainly draw any reliable conclusions from the sample onto the population, or that the answers provided by the marketing and logistics sector differ may be referred to the population. That the answers from the marketing sector differ from those from the logistics sector is possible only in the statement *marketing sector meets the logistics sector commitments*.

Reliability of the questionnaire was tested using the Cronbach alfa test to investigate the correlation between statements within specific sets of questions. The Cronbach alpha test is the most common measure of internal consistency, i.e. “reliability”. This coefficient may vary on a scale from 0 to 1, the findings are reliable when the value of coefficient above 0.6. The data analysis revealed that Cronbach’s alpha is 0.743, which indicates a high level of internal consistency for our scale with this specific sample.

2 In the statement *marketing sector meets the logistics sector commitments* we may argue that the differences are on the limit of statistical significance as the statistical significance (sig.) of exact Mann-Whitney U test is very close to the limit value 0.05 or it is 0.066. However, it exceeds the limit value and from the formal viewpoint we cannot certainly infer from sample to population, hence, in this case there are differences between the marketing department and logistics department.

3 This test was selected because the distribution of variables of question 1 are not normal (according to Gauss) and because it includes the option exact test which is suitable for small samples (less than 30 respondents).

Table 3: Exact Mann-Whitney U test for the differences (marketing/logistics) among answers on question 1

	Logistics sector meets marketing sector commitments.	Marketing sector meets logistics sector commitments.	Relations between logistics and marketing sector are productive.	Between logistics and marketing sector good working relations are present.	Employees from the other sector understand our working assignments.	Employees from the other sector are well aware of the activities we are performing.	Between logistics and marketing sector trust and loyalty are present.
Mann-Whitney U test	50.000	29.000	67.500	64.000	76.500	74.000	69.000
Exact statistical characteristic (Exact Sig.)	.066	.008	.412	.292	.691	.658	.531

6.3 Level of internal integration and its dependence on efficiency of relations

Next, a detailed analysis of the link between the level of internal integration and the level of relations efficiency is presented in which we are testing the hypothesis that the higher the level of relations efficiency, the higher the level of internal integration between the logistics and the marketing function.

Both variables are normally distributed; therefore, the Pearson's correlation coefficient can be used for testing (Figure 2).

Using bivariate correlation, the statistical analysis of the variable *indicator of efficiency of inter-functional relations* and the variable *the level of internal integration* reveals the connection between both variables, as Pearson's correlation coefficient has the value of 0.571 and is statistically significant, e.g. statistical significance of the test (sig. = 0.002) is under the limit value of 0.050.

The level of internal integration of logistics and marketing function in a company is therefore dependent on the level of efficiency of inter-functional relations of all employees in both functional fields.

Correlation coefficient shows that the connection between analyzed variables exists, however it does not show in what way the variables are connected. This can be ascertained using regression analysis by building models which can be used for forecasting or for description of connections between dependent variables and the number of independent variables.

Suppose that the variables are connected linearly, it is then possible, based on regression analysis, to ascertain the regression model which, in case of linear connection, can be defined as $y = a + b \times x$, where a is a constant of the model and b a directional coefficient of the straight line. This kind of regression analysis gives the already known coefficient of correlation which is 0.571 (Pearson's correlation coefficient) and coefficient of determination which is 0.327. Linear regression model as a whole is statistically characteristic ($F=11.638$, sig

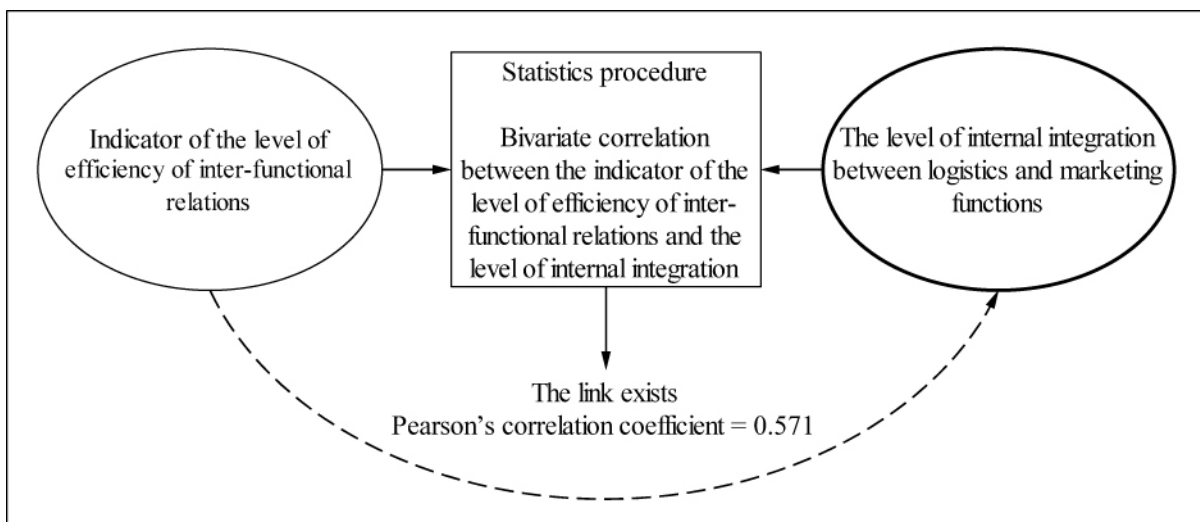


Figure 2: Dependence of the level of internal integration from the efficiency of inter-functional relations

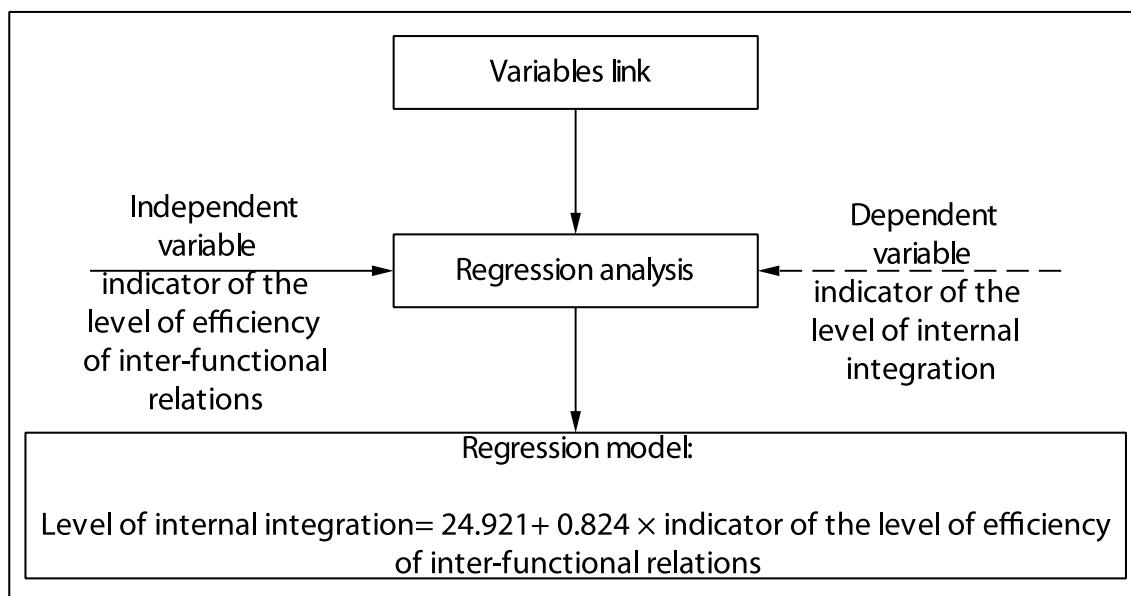


Figure 3: Regression model of connection between the actual implementation of activities and the level of internal integration

$F=0.002$) and the level of internal integration explains 30 % of variability of the indicator of efficiency of inter-functional relations (coefficient of determination $R^2=0.298$), directional coefficient of the regression straight line B is 0.824 in which its plus sign shows on positive connection between the variables, while its value shows for how many units, on average, changes the value of independent variable of the level of internal integration, if the value of efficiency of inter-functional relations raises for one unit. The constant of the model is 24.215 and represents the value of the level of internal integration, if the value of efficiency of inter-functional relations is 0. Figure 3 represents described regression model.

Based on regression analysis results we can present a regression model which in case of linear connection represents dependence of dependent variable from independent variable:

$$\text{level of internal integration} = 24.921 + 0.824 \times \text{efficiency of inter-functional relations}$$

By explaining the connection between the efficiency or success of inter-functional relations and the level of internal integration we may confirm that the phenomena are connected.

7 Conclusion

The defined problem and goals of the research were stated in the introductory part of the paper, i.e. “the level of internal integration of logistics and marketing function in a company depends on the level of efficiency of inter-functional relations of all employees in both functional fields”.

In the paper, we endeavoured to demonstrate the connection between the level of internal integration and the level of efficiency of inter-functional relations of employees.

For the demonstration we used Pearson’s correlation coefficient as both variables were normally distributed. The result

showed a connection between both variables as it had a value of 0.571 and determines statistical significance. Furthermore, using regression analysis we examined the mode of connection between the variables and identified linear connection.

Therefore, we may conclude that the level of internal integration between the logistics and the marketing function depends on the level of efficient inter-functional relations.

Further research

Although the paper mainly focused on internal integration between logistics and marketing function many questions still remain unanswered. Further research can be directed either at a wider discussion and determination of common characteristics of relations efficiency and the level of internal integration regardless of functional fields or at the more narrow discussion of the phenomenon researched in this paper. By this we mean a wider sample of respondents.

References

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177–1186, DOI: 10.1108/03090560310498813
- Anderson, J. C., Hakansson, H. & Johanson, J. (1994). Dadic Business Relationships Within Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (1), 1–13.
- Ariño, A., Torre, J. & Smith Ring, P. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances, *European Management Review*, 2 (1), 15–27, DOI: 10.1057/palgrave.emr.1500026
- Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation Effort, and Performance, *Organization Science*, 16 (2), 165–179, DOI: 10.1287/orsc.1050.0118

- Berry, L. L. (1981). The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, 3 (1), 25–29.
- Blois, K. (2006). The Boundaries of the Firm – A Question of Interpretation?, *Industry and Innovation*, 13 (1), 135–150, DOI:10.1080/13662710600684308
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2001). Customer Relationships with Service Personnel: Do we measure Closeness Quality or Strength, *Journal of Business Research*, 54 (3), 189–197, DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00122-3
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (2000). Ten Mega-Trends that Will Revolutionize Supply Chain Logistics, *Journal of Business Logistics*, 21 (2), 1–17.
- Brown, D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Bunduchi R. (2008). Trust, power and transaction costs in B2B exchanges – a socio-economic approach, *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610-622, DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.05.003
- Burns, T. & Stalker, G. L. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Christopher, M. (1996). From Brand Values to Customer Value, *Journal of Marketing Practice*, 2 (1), 55–66, DOI: 10.1108/EUM0000000000007
- Coyle, J. J., Bardi, E. J. & Langley, J. C. Jr. (2003). *The Management of Business Logistics, A Supply Chain Perspective*, South-Western Thomson Learning, Ohio.
- Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D. & Grawe, S. J. (2009). Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance, *Journal of Business Logistics*, 30 (1), 1–18, DOI: 10.1002/j.2158-1592.2009.tb00096.x
- Deshpande R. & Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, January, 3–15, DOI: 10.2307/1251521
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J. & Scott, B. K. (2000). The Relationship between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study, *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 1–22.
- Ellinger, A. E. (1997). *The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: An empirical study*. Doctoral Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*, Pittman, London.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture, *Academy of Management Review*, 16, 396–415.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1), 191–215, DOI: 10.1016/0737-6782(96)00025-2
- Gupta, A. K., Raj, S.P. & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process, *Journal of Marketing*, 50 (2), 7–17, DOI: 10.2307/1251596
- Gupta, A. K., Raj, S.P. & Wilemon, D. (1985). The R&D marketing interface in high-technology firms, *Journal of Product Innovation Management*, 2, 12–24, DOI: 10.1111/1540-5885.210012
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, *Industrial Marketing Management*, 33 (4), 279–287, DOI: 10.1016/S0019-8501(03)00057-9
- Kahn, K. B. & Mentzer, J.T. (1998). Marketing's Integration with Other Departments, *Journal of Business Research*, 42 (1), 53–62, DOI: 10.1016/S0148-2963(97)00068-4
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. & Speakmann, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, *Journal of Business Marketing*, 8 (1), 1–36, DOI: DOI: 10.1300/J033v08n03_01
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1–47.
- Lorsch, J. W. (1965). *Product Innovation and Organization*, The Macmillan Company, New York.
- Lynch, J. & Whicker, L. (2008). Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11 (3), 167–178, DOI:10.1080/13675560701602708
- Morash, E. A., Dröge, C. & Vickery, S. (1997). Boundary-spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development, *International Journal of Physical Distribution*, 27 (5/6), 43–62, DOI: 10.1108/09600039610128267
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (1), 20–25, DOI: 10.2307/1252308
- Murphy, P. R. & Poist, R. F. (1996). Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27 (5/6):, 350–369, DOI: 10.1108/09600039610128249
- Pervaiz, K. A. & Mohammed, R. (2003). Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177–1186, DOI: 10.1108/03090560310498813
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. (2004). Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 175–183, DOI: 10.1016/j.indmarman.2003.10.016
- Schweer, M., & Thies, B. (2003). *Vertrauen als Organisationsprinzip*, Verlag Hans. Bern: Huber.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1993). The evolution of relationship marketing, *Sixth Conference on Historical Thought in Marketing*: 1–39, Atlanta.
- Shipley, D. (1994). Achieving cross functional coordination for marketing implementation, *Management decision*, 32 (8), 17–20, DOI: 10.1108/00251749410069444
- Song, M., X. & Parry, M. E. (1992). The R&D-marketing interface in Japanese high-technology firms, *Journal of Product Innovation Management*, 9 (2), 91–112, DOI: 10.1016/0737-6782(92)90002-T
- Song, M. X. (1991). *An Empirical Investigation of the R&D/Marketing Interface in Japanese High – Technology Firms*. Doctoral Dissertation, University of Virginia, Charlottesville.
- Souder, W. E. & Sherman, J. D. (1993). Organizational Design and Organizational Development solutions to the Problem of R&D Marketing Integration, *Research in Organizational Change and Development*, 7, 181–215.
- Thompson, J. D. (1967) *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York.
- Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Darja Topolšek is an Assistant Professor at the Faculty of Logistics, University of Maribor, Slovenia. Her main research interests include techniques and technologies in inter-modal transport, state-of-the-art techniques in collecting and editing spatial data on traffic accidents. She is the author and co-author of several scientific articles published in international journals including Strategic Management, Logistics and Sustainable Transport, Promet, African

Journal of Business Management, and Journal of Research in Logistics & Production.

Andreja Čurin is a PhD student at the Faculty of Logistics of the University of Maribor and the head of the university's

Project Office. She is the co-author of various scientific articles presented at international conferences as well as the editor of the annual International Conference on Logistics and Sustainable Transport proceedings.

Odnosi med zaposlenimi v podjetju kot dejavnik nivoja notranje integracije logistične in marketinške funkcije: primer slovenskih trgovskih podjetij

Nepripravljeni nivo odnosov med zaposlenimi v podjetjih je pogost pojav, kar ima na eni strani za nezadovoljstvo in neučinkovitost zaposlenih na drugi strani pa lahko povzroči neskladja med rezultati dela. Opredelitev notranje integracije in njenega nivoja ter povezava z nivojem učinkovitosti medfunkcijskih odnosov je osnova raziskovalnemu delu tega članka.

V kvantitativnem raziskovalnem delu se preučuje kako učinkoviti odnosi med funkcijama vplivajo na nivo notranje integracije med logistično in marketinško funkcijo. Raziskovanje temelji na kvantitativni analizi rezultatov vprašalnika, ki je bil izveden v slovenskih trgovskih podjetjih.

Ključne besede: Logistika, marketing, notranja integracija, med-funkcijski odnosi.

Intercultural Differences in the Purchase and Information Behaviour of Young Consumers

Beno Klemenčič¹, Gabrijel Devetak², Darko Števančec¹

¹Business School Murska Sobota, Noršinska ulica 13, 9000 Murska Sobota, Slovenia, beno.klemencic@gmail.com; Da01111@gmail.com

²Faculty of Commercial and Business Sciences, Lava 7, 3000 Celje, Slovenia, mandrija@siol.net

Pressures in the contemporary marketing environment are getting bigger and companies and marketers are required to know consumers and their purchase and information behaviour. In this article we studied the behaviour of consumers and the factors of purchase and information behaviour of young consumers when choosing clothes. We found out about the meaning of individual clothing characteristics having impact on the purchase decision making (price, trademark, fitting of clothing, design, quality, etc.). Consumers receive and look for information at different sources (radio commercials, TV commercials and shows, fashion magazines, catalogue sales, social networks, friends and acquaintances, etc.). With the empiric research we wanted to find out to what measure individual sources influence the purchase decision of an individual. We studied young people aged from 15 to 24 in the countries of the EU (Slovenia, Austria and Germany) and the United States of America. We especially focused on characteristic differences. Knowing intercultural differences is important for global companies of the clothing industry for forming their marketing strategies. On the sample of 440 young people who took part in the survey we found out that intercultural differences exist regarding the influence of individual information sources and regarding the factors of purchase decision making. Considering the stated we propose companies operating in global markets on both continents to prepare differentiated marketing strategies.

Key words: consumer behaviour, clothing, marketing strategies, intercultural differences

1 Introduction

Consumer purchase behaviour can be defined as behaviour that is demonstrated by consumers when looking for, assessing, purchasing, using and abandoning products and services for which it is expected that they will satisfy the consumer's wishes and needs in the process of change (Solomon et al., 2010). Young people usually adopt new technologies and the newest trends first; they pay remarkable attention to image and besides that they have a relatively high purchasing power (Werbner, 2005). For the clothing industry young people capable of paying are interesting. Young people are to a larger extent independent and self-dependent when making purchase decisions for products which they need (Kroeber-Riel et al., 2009). Research in the world shows that young people are financially well supported, spend irrationally, buy their identity and friendship and they take risks (Solomon, 2011). Besides the specific structure of consumption young people also have specific demands and opinions towards individual products and trademarks. The basic function of clothing is to protect

the body and to have look aesthetic. But clothing is becoming more and more important for today's youth. Clothing also enables identification. Young people nowadays play a central role in fashion as they are in the period of searching for their own identity which is expressed and created through fashion and clothing. They can also be obsessed with their appearance and needs.

In the article we want to answer two basic research questions: what is the importance for young people aged between 15 and 24 from defined EU countries (Slovenia, Austria and Germany) and the USA regarding factors of purchase and information behaviour when purchasing clothing and what is the opinion of the researched population towards fashion clothing. On the basis of the gained results we want to find intercultural differences in the purchase and information behaviour as well as their opinions towards fashion clothing. Culture is reflected as an important factor of purchase decision making. Intercultural differences in the purchase behaviour of consumers on different continents were discovered in more research (Kwan, 2006).

Among the stated countries we compared purchase behaviour to find out if it comes down to intercultural differences. To enter the foreign markets in Austria, Germany and the USA and for the optimum functioning of marketing activities in individual foreign markets it is necessary to know the specificities of their consumers. The results of the quantitative research will be useful for multinational corporations that want to conquer the stated markets. Slovenia was chosen for research as the domestic country. Austria and Germany are important commercial partners for Slovenian companies. Germany with a population of approximately 81 million people also presents the biggest market in the EU. There are more than 9 million young people in the researched age (World Population Prospect, 2011). The market of the USA is interesting for the clothing industry because of its absorption capacity. The USA are the most important trading partner of the EU, the third biggest importer of clothing industry products from the EU and therefore interesting for treating the differences between both continents. According to the data of the UN (World Population Prospects, 2011) there are more than 43 million young people aged between 15 and 24 in the USA and they represent an important market segment (Solomon and Rabolt, 2009). In this article we are finding similarities and differences respectively in the purchase decision making of young consumers. The gained results will be useful for companies especially from the point of differentiation of the marketing functioning on individual markets. We decided to choose the stated countries and continents as there has been no comparison of purchase behaviour of young people choosing clothes among the countries yet. The findings will be an important contribution not only from the scientific point of view but also from a practical one.

2 Factors of purchase and information behaviour

Studying factors of purchase and information behaviour is important for the clothing industry from the marketing point of view. Knowing the consumers' marketing needs and understanding their buyers is therefore significant for everybody involved in the production process (Shulz, 2008). Information gained by researching consumers can be used in four areas: marketing mix, segmentation, positioning and differentiation as well as environment analysis and marketing research. Knowing the specific purchase and information behaviour of consumers influences the forming of the marketing mix in companies of the clothing industry. If they want to manufacture commercially successful clothing, experts (designers, marketers and others) have to predict the consumers' taste as well as to understand its target market and to adjust to it in the elements of the marketing mix.

2.1 Clothes characteristics and opinions towards fashion clothes

Knowing the factors of purchase decision-making is important in the process of forming marketing strategies and the market-

ing mix for young people's clothes. Numerous authors worked on the factors of purchase decision-making. The consumer's perception of the meaning of different factors of purchase decision-making was measured by numerous researchers in the past (Cassill and Drake, 1987; Zhang et al., 2002), who found 20 characteristics important for the purchase decision-making (colour, comfort, durability, care, label, fitting, style, gender accordance, breathable, trademark, country of origin, price, shop's image, the possibility of usage on different occasions, etc.). They used the Likert scale for measuring whereby one meant very unimportant and five very important. Eckman and others (1990) summed up the factors that influence consumers when choosing clothing from their 21 studies and divided them into 35 extrinsic (price, trademark, country of origin, shop's image, wardrobe accordance, politeness of salespeople, guarantee...) and 52 intrinsic (product composition: style, colour, cut, factory, look, fibre content; product look: care, fitting, durability, comfort, safety, colour; quality: structure, physical, producer; gender accordance). In their research study Forney and others (1999) studied thoroughly the meaning of assessment measures for the acceptance of the purchase decision. They found that 21 factors influence the purchase of clothing: colour, design, trademark, price, comfort, fashionableness, durability, quality, cloth fitting, seller obligingness, maintenance simplicity, country of origin, etc. In the research (Kavčič, 2005) Slovenian consumers attributed the biggest meaning to cloth fitting, comfort, design, etc. A lower value is attributed to the fashionableness of clothing. Adult consumers in the USA give the biggest meaning to cloth fitting, price, cut and colour when making decisions regarding clothing purchase (Lifestyle Monitor, 2009a). Many researchers found that prices are the most important factor when purchasing clothing (Iwanow et al., 2005; Joergens, 2006; Fadiga et al., 2005; North et al., 2003; in Hyllegard et al., 2009). Taylor and Cosenza (2002) in their study found that for older girls the most important criteria for choosing clothes are fitting, look, cut, price and colour.

Young people have different opinions towards fashionable clothes. Some believe that fashionable clothes are of bad quality, made from poor material, not functional and uncomfortable, even bad for health because of the cuts and the material. Successful marketers must be aware of the fact that for young consumers, quality is of essential meaning (Solomon et al., 2009). They also have different opinions towards the prices of fashionable clothes. Some are convinced that the clothing industry (producers) in development and production does not take the wishes of young consumers into consideration. By knowing purchase habits of the young population, producers (clothing industry) design, develop, produce and sell fashionable clothes for young people and form marketing strategies that wake the interest of consumers for a definite sort of product (Kotler, 2004).

2.2 Information sources

In the decision making process information and consumer information behaviour play an important role. From the mass of information consumers are faced with daily we should choose important information or signals which would enable

us to make a purchase decision. The meaning of correct, accurate and timely informing has become decisive in all areas of public and private life. Only the informed has the opportunity of sensible decision making and acting (Devetak, 2007). Consumer information behaviour usually starts with the consumers' wish for information and includes a whole range of activities that serve gaining, processing, storing and further passing on of desired information. There are numerous factors which strongly influence young people as consumers. The most important are family, school, peers, purchase experiences, clothing industry, mass media, etc. Consumers often use informal and social sources respectively when looking for information (Goldsmith and Clark, 2008). Consumers receive and look for information about a product at different sources: a salesman at the shop, word-of-mouth communication and from mass media (newspapers and magazines, test announcements, catalogues, etc.) and lately increasingly the Internet (Blyte, 2008; Devetak and Marulc, 2011). More and more goods are sold on the Internet. Salespeople are convinced that goods are sold better and faster on the Internet (Rickman and Cosenza, 2007). The basic commercial information sources when purchasing clothing are: radio advertisements, TV shows and commercials, fashion magazines, catalogue sales of clothing, the Internet, etc. Marketers will have to pay increasingly attention to the Internet. Virtual communities such as MySpace.com, Facebook and Twitter offer forums where consumers can connect with friends and share different information. Consumers can also join a group of interest that is connected with fashion and express their affection for a definite trademark as well as share their opinion with a broader public (Thomas et al., 2007). At first young people attributed a greater meaning to television when purchasing clothing; later research gives advantage to newspapers, friends and sales staff at the shops (Lumpkin and Greenberg, 1982, Lumpkin, 1985; in Yoo-Kyoung, 2009). Morton (2002) finds that young consumers are mistrustful towards mass media and expose word-of-mouth communication. On the basis of research of young girls in the USA display windows are assessed the highest, followed by other people, catalogues, fashion magazines, etc. (Lyfe Stile Monitor, 2009). The most important information sources about clothing in Slovenia are friends and acquaintances, articles in fashion magazines, passers-by on the street, fashion shows on TV (Kavčič, 2005).

3 Research methodology

In the empiric part of the article we carried out a quantitative research whose purpose was to find out what meaning is given to individual purchase factors when purchasing clothing by young people from the EU countries (Slovenia, Austria and Germany) and the USA and which information sources they give preference to when making purchase decisions.

3.1 The sample of the quantitative research

The sample of the quantitative research, N=440, represents students aged between 15 and 24 from the researched EU countries (Slovenia, Austria and Germany) and the USA.

Because this is an international research which is finding intercultural differences among young people in individual countries and great extensions of geographical areas, the usage of the probability sampling cannot be realized. We limited to the quota sample which enables valid intercultural comparisons and is used in most scientific studies and doctoral dissertations, in which we thoroughly study intercultural differences in the purchase behaviour. In quota sampling we choose the units in a way that the sample structure reflects the structure of the whole population. The quota sample must be in accordance with the structure of the whole population from the point of those variables that essentially influence the data we are estimating (Bregar et al., 2005). The interviewees who took part in the survey are homogenous regarding age and gender and so they are consecutively comparable units. The sample is divided into dependent quotas: gender (definite number of male, definite number of female), country and age. We set the quotas in a way that their structure suits the structure of the population. In the quota sample 220 interviewees were included from individual countries of the EU (121 male and 99 female) and from the USA (113 male and 107 female). The usage of homogenous (above all students) samples with improbability sampling is becoming a frequent practice in intercultural research (Burton et al., 2000; Soares, 2004). In scientific research where we thoroughly study intercultural differences mostly samples of students are used (Forsythe et al., 1999; Taylor and Cosenza, 2002; Schaefer et al., 2009; Zhihong and Zhang, 2011).

3.2 Research procedure

The survey was carried out between 15 June 2011 and 15 October 2011 at secondary schools and faculties in Slovenia (Murska Sobota, Maribor, Slovenj Gradec, Celje, Ljubljana, Koper and Novo Mesto), in Austria (Vienna, Graz, Klagenfurt and Salzburg), in Germany (Berlin, Essen, Marburg in Ingolstadt) and in the USA (Boston (Massachusetts), Austin (Texas), Fort Wayne (Indiana) and Berkeley (California)). We presume that young people independently decide on clothing and that sampled units in towns where research will take place do not essentially differ from the purchase behaviour of the remaining population in the country. We also presume that information plays an important role and can essentially influence consumers' behaviour, especially in the sense of purchase decision making. In each country the survey was carried out for as long as it lasted to get enough answers from people who provide comparable samples that are balanced regarding the country, gender and age. The survey was required out personally in groups in class. The interviewees themselves answered the questions in the questionnaire in written form with the attendance of an interviewer.

The questionnaire included 37 questions. The main part of the questionnaire included the following areas:

1. Perception of influence of individual information sources on the purchase of clothing,
2. perception of importance of individual factors of purchase decision-making and
3. opinions towards fashion clothing.

Information sources and factors of purchase decision-making when choosing clothing were defined in the questionnaire on the basis of findings of numerous authors in domestic and foreign secondary literature (Eckman et al., 1990; Taylor and Cosenza, 2002; Law, 2002; Forsythe et al., 1999, Kwan, 2006), but at the same time interviewees had the alternative to write an answer which was not predicted among the given ones. Statements that influence opinions in connection with fashionable clothes were formed on the basis of interviews with hundreds of young people at home and abroad. To assess the influence of individual information sources on purchase decisions we used the five-level Likert scale, where grade 1 means no influence at all and grade 5 complete influence. The assessment of the factors of purchase decision-making was also done using the five-level Likert scale, where grade 1 means absolutely unimportant and grade 5 very important. To find out young consumers' opinions towards fashionable clothes we also used the five-level Likert scale of agreement, where grade 1 means I do not agree at all and grade 5, I totally agree. Before starting the survey we tested the questionnaire. When forming the questions we checked the ideas and word choice with the focus group of secondary school students and students from higher educational institutions in Slovenia. Afterwards we discussed the questionnaire with colleagues and experts from the treated field and the field of methodology. Finally we tested the questionnaire by personal surveying on the sample of 40 people (20 men and 20 women) aged 15 to 24 from Slovenia, Austria, Germany and the USA. For the performance of the research in Austria, Germany and the USA we translated the questionnaire into English and German. Based on the testing of the questionnaire there were some changes made to it. To assure good measure quality we assessed the reliability of the measure instrument by Cronbach's alpha coefficient of reliability. The input and analytical processing of data was carried out by the statistics software IBM SPSS Statistics 19. Data processing shows descriptive statistics, t-test and basic data comparisons.

On the basis of defined research questions and in accordance with the research goals we set basic research hypothesis:

Hypothesis 1: Between the groups of young people in the countries of the EU and the USA there are statistically important differences in assessing individual factors that influence the purchase of clothing.

Hypothesis 2: Groups of young people from the EU and the USA differ importantly in the perception of the influence of individual information sources on the purchase of clothing.

Hypothesis 3: Opinions of young people towards fashionable clothes differ importantly in reference to the continent (EU, USA).

3.3 Main results of the empirical study

In continuation of the article we present the most important findings of the research.

3.3.1 Testing the hypothesis

The set alternative hypothesis H1 is tested with the T Test (Independent Samples T Test procedure). The hypothesis is accepted if the characteristics level is $P < (\alpha = 0,05)$, which means that the difference is characteristic. In case that the stated conditions are met only with individual factors, the alternative hypothesis is partly accepted with the declaration of the factor. The results of the T Test are shown in table 1.

The results of the T test show that the alternative hypothesis H1 is partly accepted. The differences between young people in the countries of the EU and the USA are characteristic for the following factors of purchase decision-making: colour, design, trademark, fashionableness, price, comfort, maintenance simplicity and country of origin. For the stated factors the alternative hypothesis is accepted on the basis of the sample data.

Table 1: T Test of differences between arithmetic means of grade of two groups

	t	df	Sig. (2-tailed)
Colour	2,783	438	,006
Design/fashion	9,259	438	,000
Trademark	4,028	438	,000
Quality	,356	438	,722
Fashionableness	3,623	438	,000
Price	-6,484	438	,000
Fitting clothes	,871	438	,384
Comfort	-2,394	438	,017
Maintenance simplicity	-5,055	438	,000
Seller obligingness	-,346	438	,730
Country of origin	4,288	438	,000

Source: Own research 2011

Table 2: T Test of differences between arithmetic means of grade of two groups

	t	df	Sig. (2-tailed)
Radio advertisement	2,566	438	,011
Ads and shows on TV	,912	438	,362
Ads and articles in newspapers	6,220	438	,000
Fashion magazines	4,595	438	,000
Catalogue selling	4,852	438	,000
Showroom advertising	6,893	438	,000
Direct mail	6,690	438	,000
Friends and acquaintances	-,224	438	,823
Clothes seller	-1,870	438	,062
Hoardings on the streets	6,699	438	,000
Websites on the Internet	,435	438	,664
Facebook, MySpace, Twitter	-,204	438	,838

Source: Own research 2011

Table 3: T Test of differences between arithmetic means of grade of two groups

	t	df	Sig. (2-tailed)
Fashion clothes producers pay regard to wishes of young people.	2,941	438	,003
Fashion clothes are of bad quality (poorer material, harder maintenance, ...).	1,034	438	,302
Fashion clothes are not functional and uncomfortable.	2,082	438	,038
Fashion clothes are harmful for health (wide neck, short vests, light materials in winter, ...).	2,415	438	,016
Fashion for young people changes too fast.	3,029	438	,003
Market prices for fashion clothes are too high.	6,917	438	,000
I can use fashion clothes for many seasons.	4,537	438	,000
Fashion clothes improve my self-image.	1,813	438	,071
Fashion clothes attract attention with people.	,122	438	,903

Source: Own research 2011

For the factors of purchase decision-making: quality, clothes fitting and seller obligingness the results of the T Test do not show the characteristic difference. On the basis of the sample data for these sources the Null hypothesis is accepted as young people on both continents do not differ in the assessment of the factors that influence the purchase of clothing.

The alternative hypothesis H2 is also tested with the T Test (Independent Samples T Test procedure).

The results of the T Test show that the alternative hypothesis H2 is partly accepted. Differences between young people in the countries of the EU and the USA are characteristic for the following information sources: radio advertisements, advertisements and articles in newspapers, fashion maga-

zines, catalogue sales, showroom advertising, direct mail and hoardings on the streets. For the stated sources the alternative hypothesis is partly accepted on the basis of the sample data.

For the information sources: TV commercials and shows, friends and acquaintances, clothes sellers, Internet websites and social networks (Facebook, MySpice, Twitter) the results of the T test do not show characteristic differences. On the basis of the sample data for these sources the Null hypothesis is accepted as young people on both continents do not differ in the assessment of information sources that influence the purchase of clothing.

The set alternative hypothesis H3: Opinions of young people towards fashionable clothes importantly differ in

reference to the continent (EU, USA) is tested by the T Test (Independent Samples T Test procedure). The hypothesis is accepted if the characteristics level is $P < (\alpha = 0,05)$, which means that the difference is characteristic. In case that the stated conditions are met only with individual opinions, the alternative hypothesis is partly accepted with the declaration of the opinion. The results of the T Test are shown in table 3.

The results of the T Test show that the alternative hypothesis H3 is partly accepted. Differences between young people in the countries of the EU and the USA are characteristic for the following statements: »fashion clothes producers pay regard to wishes of young people«, »fashion clothes are not functional and uncomfortable«, »fashion clothes are harmful for health«, »fashion for young people changes too fast«, »market prices for fashion clothes are too high« and »I can use fashion clothes for many seasons«. For the stated opinions the alternative hypothesis is partly accepted on the basis of the sample data.

For the statements »fashion clothes are of bad quality«, »fashion clothes attract attention with people« and »fashion clothes improve my self-image« the results of the T Test do not show the characteristic difference. On the basis of the sample data for these statements the Null hypothesis is accepted as

young people on both continents do not differ in the assessment of opinions towards fashion clothes.

3.3.2 Data analysis and discussion

The comparison of both groups shows that there are intercultural differences in the meaning that is given to the factors of purchase decision making by young people from countries in the EU and the USA. We are finding that the biggest differences in value are in the following factors: colour, design, trademark, fashionableness, price, comfort and maintenance simplicity. Both groups attribute the least meaning to the country of origin and the seller obligingness. Young people from the USA assessed the following factors essentially lower: design, trademark, fashionableness and country of origin whereas they assessed the following factors essentially higher: price, clothes fitting and simplicity of maintenance. In table 4 the descriptive statistics of the grades of purchase decision-making factors by continent are shown.

Young people from the EU on average assessed the following factors the highest:

Table 4: Descriptive statistics of grades of purchase decision-making factors by continent

	Continent	N	Mean	Std. Deviation
Colour	EU	220	4,30	,969
	USA	220	4,04	,983
Design/fashion	EU	220	4,48	,857
	USA	220	3,49	1,336
Trademark	EU	220	2,87	1,247
	USA	220	2,39	1,286
Quality	EU	220	4,08	,913
	USA	220	4,05	,961
Fashionableness	EU	220	3,74	1,232
	USA	220	3,32	1,216
Price	EU	220	3,90	1,085
	USA	220	4,50	,857
Fitting clothes	EU	220	4,55	,840
	USA	220	4,48	,802
Comfort	EU	220	4,07	1,018
	USA	220	4,29	,890
Maintenance simplicity	EU	220	3,00	1,170
	USA	220	3,55	1,111
Seller obligingness	EU	220	2,24	1,279
	USA	220	2,28	1,202
Country of origin	EU	220	2,04	1,221
	USA	220	1,57	1,064

Source: Own research 2011

- clothes fitting (4,55),
- design (4,48),
- colour (4,30),
- quality (4,08) and
- comfort (4,07).

Young consumers from the USA attribute the biggest meaning in purchase decision making when choosing clothes to the following factors:

- price (4,50),
- clothes fitting (4,48),
- comfort (4,29),
- quality (4,05) and
- colour (4,04).

The most important difference shows in the price which is the most important factor of purchase decision making in the USA whereas in the EU it takes the last position. Also design does not have an important influence for young people in the

USA which is, on the other hand, highly preferred by young people in the EU (second most important factor).

In table 5 the descriptive statistics of the grades for information sources by the continent is shown. Among young people in the EU and the USA we are finding differences in the assessment of information sources influence on purchase decision making when choosing clothes. The comparison of young people in the EU and in the USA shows that there are characteristic differences in the assessment of sources.

The results of checking hypothesis 2 show typical value differences for the following information sources: radio advertisements, advertisements and articles in newspapers, fashion magazines, catalogue sales, showroom advertising, direct mail and hoardings on the streets. All the stated information sources are assessed essentially higher by young people from the EU. Both groups attribute the lowest influence on purchase decisions to the sources: radio advertisements and social networks (Facebook, MySpace, Twitter). Young people from the USA assessed the following sources essentially lower: radio adver-

Table 5: Descriptive statistics of the grades for information sources by continent

	Continent	N	Mean	Std. Deviation
Radio advertisements	EU	220	1,41	,914
	ZDA	220	1,22	,618
TV ads and shows	EU	220	2,34	1,156
	ZDA	220	2,24	1,197
Advertisements and articles in newspapers	EU	220	2,52	1,168
	ZDA	220	1,83	1,063
Fashion magazines	EU	220	2,70	1,140
	ZDA	220	2,12	1,322
Catalogue sales	EU	220	2,69	1,189
	USA	220	2,08	1,287
Showroom advertising	EU	220	3,21	1,061
	USA	220	2,35	1,398
Direct mail	EU	220	2,40	1,237
	USA	220	1,64	1,091
Friends and acquaintances	EU	220	3,30	1,169
	USA	220	3,32	1,296
Clothes sellers	EU	220	2,31	1,121
	USA	220	2,53	1,248
Hoardings on the street	EU	220	2,18	1,044
	USA	220	1,54	,898
Internet websites	EU	220	2,70	1,245
	USA	220	2,64	1,450
Facebook, MySpace, Twitter	EU	220	1,73	1,095
	USA	220	1,75	1,136

Source: Own research 2011

tisements, advertisements and articles in newspapers, fashion magazines, catalogue sales, direct mail and hoardings on the streets whereas they assessed the following sources essentially higher: clothes sellers and showroom advertising.

Young people from Europe assess the following factors the highest:

- friends and acquaintances (3,30),
- showroom advertising (3,21),
- Internet websites (2,70),
- fashion magazines (2,70) and
- catalogue sales (2,69).

The lowest assessed were the sources: radio advertisements (1,41) and social networks (1,73).

The following sources on young people in the USA in purchase decision-making when choosing clothes have the biggest influence:

- friends and acquaintances (3,32),
- Internet websites (2,64),
- clothes sellers (2,53),
- showroom advertising (2,35) and
- TV ads and shows (2,24).

The following sources have the least influence: radio advertisements (1,22) and hoardings on the street (1,54).

The comparison of both groups in table 5 also shows that showroom advertising have a bigger influence on young

people in the EU when choosing clothes whereas they do not have a noticeable influence on young people in the USA. Among countries of the EU there are no big differences. In all countries of the EU the biggest influences are friends and acquaintances, showroom advertising and Internet websites. In Slovenia direct mailing about clothing, which is placed lower in the other countries, is an important source of information. In Austria and Germany young people value catalogue sales highly.

By checking hypothesis 3 we found characteristic differences among young people in the EU and the USA for the following statements: »fashion clothes producers pay regard to wishes of young people«, »fashion clothes are not functional and uncomfortable«, »fashion clothes are harmful for health«, »fashion for young people changes too fast«, »market prices for fashion clothes are too high«, »I can use fashion clothes for many seasons« and »fashion clothes improve my self-image«. Table 6 shows that young people in the EU express a higher level of agreement with the following statements: »fashion clothes producers pay regard to wishes of young people«, »fashion clothes are harmful for health«, »I can use fashion clothes for many seasons« and »fashion clothes improve my self-image« whereas young people in the USA assess the following statements higher: »fashion clothes are not functional and uncomfortable«, »fashion for young people changes too fast« and »market prices for fashion clothes are too high«.

Table 6: Descriptive statistics of grades of opinions towards fashion clothes by continent

	Continent	N	Mean	Std. Deviation
Fashion clothes producers pay regard to wishes of young people.	EU	220	3,35	,993
	USA	220	3,05	1,111
Fashion clothes are of bad quality (poorer material, harder maintenance, ...).	EU	220	2,52	1,040
	USA	220	2,62	1,081
Fashion clothes are not functional and uncomfortable.	EU	220	2,52	1,116
	USA	220	2,74	1,127
Fashion clothes are harmful for health (wide neck, short vests, light materials in winter, ...).	EU	220	2,22	1,193
	USA	220	1,96	1,011
Fashion for young people changes too fast.	EU	220	3,10	1,165
	USA	220	3,45	1,258
Market prices for fashion clothes are too high.	EU	220	3,63	1,109
	USA	220	4,30	,923
I can use fashion clothes for many seasons.	EU	220	3,60	1,165
	USA	220	3,08	1,210
Fashion clothes improve my self-image.	EU	220	3,12	1,208
	USA	220	2,90	1,365
Fashion clothes attract attention with people.	EU	220	3,45	1,144
	USA	220	3,44	1,198

Source: Own research 2011

4 Summary and conclusions

With quantitative research we found intercultural differences in purchase and information behaviour as well as opinions towards fashion clothes. Many researchers claim that young people all over the world have similar tendencies towards products and that there is a general trend in the sense of unity in global economy. According to Friedman (2007) and on the basis of the findings of our research, cultural differences still exist. Cultural traditions are deeply rooted in individuals' values. A study that would show differences in purchase behaviour in choosing clothes among young consumers in the countries of the EU and the USA has not been done yet therefore the findings of our research are so much more important.

Considering the found intercultural differences in the researched factors of purchase and information behaviour as well as the opinions towards fashion clothes, the use of differentiation strategy in the global market is reasonable. Therefore we propose to companies that operate with their clothing for young people on the markets of the EU and the USA to use the following unified media on both continents: clothes sellers in Internet websites. Only in the EU markets we propose to pay greater emphasis on advertisements in fashion magazines and catalogue sales when developing a marketing communication policy whereas in the US market TV commercials and shows have a great influence on the purchase decision. From the point of advertising policy we also propose to companies to think about the meaning of word of mouth communication (friends and acquaintances) and to take advantage of modern technology (social networks, Internet websites) for spreading positive information about a product and company. For young people in the researched countries also Internet websites, which give consumers visual and other information about clothes, fashion and trends in a simple and accessible way, are important. Regarding the factors of purchase decision making that are connected to the clothes characteristics the biggest deviations between the continents are in the price, which is most important for young people in the USA and the design, whose importance for a purchase decision was highly assessed by young people in the EU. When developing a marketing strategy for both markets the knowledge of differences in opinions is important. Young people in the EU express a higher level of agreement with the following opinions: »fashion clothes producers pay regard to wishes of young people«, »fashion clothes are harmful for health«, »I can use fashion clothes for many seasons« and »fashion clothes improve my self-image«, whereas young people in the USA assess the following opinions higher: »fashion clothes are not functional and uncomfortable«, »fashion for young people changes too fast« and »market prices for fashion clothes are too high«.

The findings have practical value for the biggest clothes producers for young people such as Inditex, H&M, C&A, S. Oliver, New Yorker and others, which supply the global markets with their products.

5 References

- Blythe, J. (2008). *Consumer Behavior*, Thomson Learning, London.
- Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme* [Research Methodology for Economists: Selected Topics], University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Cassill, L. N. & Drake, F. M. (1987). Apparel selection criteria related to female consumers lifestyle, *Clothing and Textile Research Journal*, 6 (1): 20-28. DOI:10.1177/0887302X8700600104
- Devetak, G. (2007). *Marketing management* [Marketing Management], University of Primorska, Faculty of Management.
- Devetak, G. & Marulc, E. (2011). Assessing the importance of sustainable development factors in dental tourism, In *People and sustainable organization*, Ed. T. Kern and V. Rajkovič, pp- 312-336. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Eckman, M., Damhorst, M. L. & Kadolph, S. J. (1990). Toward a model of the in-store purchase decision process: consumer use of criteria for evaluating womens apparel, *Clothing and Textiles Journal*, 8 (2): 13-22. DOI: 10.1177/0887302X9000800202
- Forsythe, S., Kim, J. O. & Petee, T. (1999). Product cue usage in two Asian markets: a cross-cultural comparison, *Asia Pacific Journal of Management*, 16 (2): 275-292. DOI: 10.1023/A:1015447211534
- Fowler, J. F. (2002). *Survey Research Method*. Sage publications.
- Friedman, T. L. (2007). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Picador, New York.
- Goldsmith, R. E. & Clark, R. A. (2008). An analysis of factors affecting fashion opinion leadership and fashion opinion seeking, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (3): 308-322. DOI: 10.1108/13612020810889272
- Hyllegard, K., Ogle, J. & Yan, R. N. (2011). The impact of advertising message strategy – fair labour v. sexual appeal – upon Gen Y consumers intent to patronize an apparel retailer, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (1):109-127. DOI: 10.1108/13612020910939914
- Kavčič, A. (2005). *Odnos potrošnikov do nakupa modnih oblačilnih znamk* [Consumer attitudes towards the purchase fashion apparel brand], Master's thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja* [Marketing Management], GV založba, Ljubljana.
- Kroeber-Riel, W., Weinberg, W. P. & Gröpel-Klein, A. (2009). *Konsumenten-verhalten*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Kwan, C. Y. (2006). An investigation on the factors affecting young Chinese consumers' decision-making behaviour towards casual wear purchase, Ph.D., Hong Kong Polytechnic University, available from: <http://splet03.izum.si:2054/pqdweb?did=1288649421&sid=5&Fmt=2&clientId=72300&RQT=309&VName=PQD> (4. 5. 2011).
- Law, K. M. (2002). The influences of fashion change on the apparel-buying of young generation in Hong Kong, The Hong Kong Polytechnic University, available from: <http://splet03.izum.si:2054/pqdweb?index=0&sid=2&srchmode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=1&clientId=72300&vname=PQD&RQT=309&did=726483561&scaling=FULL&ts=1304485252&vtype=PQD&rqt=309&TS=1304485262&clientId=72300> (4. 5. 2011).
- Lifestyle Monitor. (2009). Fit, Price, Style and Color are the Top Apparel Purchase Drivers for Consumers, available from: <http://lifestylemonitor.cottoninc.com/LSM-Fast-Facts/Consumer-Top-Apparel-Purchase-Drivers/> (14. 12. 2010).
- Lifestyle Monitor. (2009a). Consumers Influenced By Celebrity In Good Times And Bad, available from: <http://lifestylemonitor.cottoninc.com/lsmweekly/lsmweeklyarticles/?articleID=644&revArticle=2&nextArticle=4> (14. 12. 2010).
- Lumpkin, J. R. (1985). Shopping orientation segmentation of the elderly consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Spring: 271-289.
- Morton, L. P. (2002). Targeting generation Y, *Public Relations Quarterly*, 47 (2): 46-53.

- Rickman, T. A. & Cosenza, R. M. (2007). The changing digital dynamics of multichannel marketing: The feasibility of the weblog: text mining approach for fast fashion trending, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (4): 604-621. DOI: 10.1108/13612020710824634
- Schaefer, A. D., Parker, S. & Hermans, C. M. (2009). Information source usage in teen apparel purchases: China, Japan and the United States, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13 (4): 541-552. DOI: 10.1007/s10495-010-0456-1
- Shulz, S. (2008). Our Lady Hates Viscose: The Role of the Customer Image in High Street Fashion Production, *Cultural Sociology*, 2 (3): 385 – 405. DOI: 10.1177/1749975508095618
- Solomon, M. R. (2011). *Consumer Behavior: Buying, having and Being*, Pearson Education, New Jersey.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, K. M. (2010). *Consumer behavior: a European Perspective*, Pearson Education, Harlow.
- Solomon, M. R. & Rabolt, N. J. (2009). *Consumer Behavior: In fashion*, Prentice Hall, New Jersey.
- Taylor, S. L. & Cosenza, R. M. (2002). Profiling later aged female teens: male shopping behaviour and clothing choice, *Journal of Consumer Marketing*, 19 (5): 393-408. DOI: 10.1108/07363760210437623
- Thomas, B. J., Peters, C. O. & Tolson, H. (2007). An exploratory investigation of the virtual Community MySpace.com: What are consumers saying about fashion?, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11 (4): 587– 603.
- Werbner, D. (2005). Youth marketing; The billion dollar quest. Ad Media, available from: http://findarticles.com/p/articles/mi_qn6203/is_20051219/ai_n24913407/?tag=content;col1 (11. 12. 2010).
- World Population Prospects: The 2010 Revision. (2011). United Nations. available from: <http://esa.un.org/wpp/Excel-Data/population.htm> (11. 9. 2011).
- Zhang, Z., Li, Y., Gong, C. & Wu, H. (2002). Casual wear product attributes: A Chinese consumer's perspective, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6 (1): 53-62. DOI: 10.1108/13612020210422464
- Zhihong, G. & Zhang, H. (2011). A comparative study of Chinese and US consumer's attitudes toward advertising regulation, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23 (1): 72-90. DOI: 10.1108/13555851111100003
- Yoo-Kyoung, S. (2009). Fashion promotions in the Hispanic market, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (2):161-181. DOI: 10.1108/09590550910934290
-
- Beno Klemenčič** is director at the Business School Murska Sobota and lecturer of Marketing at the Faculty of Commercial and Business Sciences. At the Faculty of Commercial and Business Sciences is finalizing PhD Study in the field of consumer behavior and marketing. He is a member of the Expert Council of the Republic of Slovenia for Vocational and Technical Education.
-
- Gabrijel Devetak** is an associate professor of Marketing at the Faculty of Commercial and Business Sciences. His research includes the fields of innovation and marketing. He has published over 1100 bibliographic units.
-
- Darko Števančec** is a lecturer at the Business School Murska Sobota and at the Gea College – Faculty of Entrepreneurship. His research work includes several articles and contributions in the field of marketing and business communication and psychology of personality. He has published more than 200 bibliographic units.

Medkulturne razlike v nakupnem in informacijskem vedenju mladih porabnikov

Pritiski v sodobnem tržnem okolju so vse večji in zahtevajo od podjetij in tržnikov, da poznajo porabnike in njihovo nakupno in informacijsko vedenje. V prispevku smo proučevali vedenje porabnikov in dejavnike nakupnega in informacijskega vedenja mladih porabnikov pri izbiri oblačil. Ugotavljali smo pomen posameznih lastnosti oblačila, ki vplivajo na nakupno odločitev (cena, blagovna znamka, prilaganje oblačila, dizajn, kakovost, idr.). Porabniki prejemajo in iščejo informacije iz različnih virov (oglasni na radiu, oglasi in oddaje na televiziji, revije o modi, kataloška prodaja, družbena omrežja, prijatelji in znanci, idr.). Z empirično raziskavo smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri posamezni viri vplivajo na posameznikovo nakupno odločitev. Proučevali smo mlade v starosti od 15 do 24 let v državah Evropske unije (Slovenija, Avstrija in Nemčija) in Združenih državah Amerike. Posebej smo ugotavljali značilne razlike. Poznavanje medkulturnih razlik je pomembno za globalna podjetja oblačilne industrije pri oblikovanju marketinških strategij. Na vzorcu 440 anketiranih smo ugotovili, da obstajajo medkulturne razlike v ocenah vpliva posameznih virov informacij in v dejavnih nakupnega odločanja. Glede na navedeno predlagamo podjetjem, ki nastopajo na globalnih trgih obeh kontinentov pripravo diferenciranih marketinških strategij.

Ključne besede: vedenje porabnikov, oblačila, marketinške strategije, medkulturne razlike

Clustered Approach to ICT Services Utilization Analysis¹

Petr Doucek, Ota Novotný

University of Economics, Prague, nam. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Czech Republic,
doucek@vse.cz, novotny@vse.cz

The paper describes clustered approach to ICT services utilization analysis based on the WSA method. It allows extracting coherent groups of countries with nearly the same level of ICT services utilization based on the number of indicators analyzed. Approach is explained on case of the Czech Republic and its position in the European peloton with using available Eurostat data.

Key words: Informatization, clustering, WSA method, ICT Services

1 Preface

In² today's global network economy (Kelly, 1998) competitiveness of countries significantly depends on ICT (Information and Communication Technologies) adoption from the macroeconomic level perspective. In particular, the key point is the ability of governments to identify and invest in relevant knowledge, which could be applied into the production processes of everyday life. This phenomenon is based on general consensus (European Commission, 2006) about the positive impact of ICT investment and ICT services on economic growth and employment. Currently we have a large number of studies dealing with the positive impact of ICT supporting economic growth e.g. (World Economic Forum, 2007, World Economic Forum, 2009, Economist Intelligence Unit, 2004, World Competitiveness Center, 2007, European Commission, 2010). European economy is lagging behind the U.S. in productivity growth in ICT services (O'Mahony, 2003 Van Ark Van Ark Inklaar 2005, Denis et al. 2004). Van Ark and Piatkowski (2004) argue that ICT has supported restructuring of production industries mainly in Central and Eastern Europe.

When we would like to compare particular country and its technological advancement with its competitors, we should also, according to the (World Economic Forum, 2010) analysis, concentrate on ICT (Information and Communication Technology) technological environment and on ICT services use. Examples of such studies could be found in (Götz, 2010) and (Gryczka, 2011).

We are seeking answers to the following questions:

- How is the country population using ICT services?
- Which countries have a similar level ICT services utilization?
- Who are the leaders in different aspects ICT services of utilization?

There have been a number of studies performed in this area on the international level (e.g., (World Economic Forum, 2010), (Economist Intelligence Unit, 2010)). Our approach differs from them by using the clustering method for data analysis, which allows us not only to compare countries based on a single criterion (or weighted set of criterions), but also elaborate clusters of countries with similar results. It allows analyzing close competitors of a particular country and their distance from the leaders in a specific set of indicators.

In this paper we present the use of the above described method and present it on case of the Czech Republic being compared with the rest of European countries.

2 Methodology

For the purpose of our research we drew on data that are listed in different data sources. In particular, the survey's publication (European Commission, 2009) and the data processed by the Czech Statistical Office (ČSÚ, 2009). Data sources were processed and resulting tables have been prepared by using

¹ Received: 3rd May 2011; revised: 30. August 2011; accepted 2nd January 2012

² Paper was elaborated with support of GAČR agency – project No. 402/09/0385 – „Lidské zdroje v rozvoji a provozu IS/ICT: Konkurenceschopnost absolventů českých vysokých škol“.

a cluster analysis method. That enabled us to find out which European countries have reached the closest results for each analyzed set of criteria.

Cluster analysis of data from the years 2004 - 2008 was processed using the TOPSIS method (Techniques for Preference by Similarity to the Ideal Solution) and WSA (Weighted Sum Approach). The TOPSIS method (Hwang & Yoon, 1981) nowadays ranges among standard methods of cluster analysis. This method assesses the options in terms of their distance from the ideal and the basal variations. The value index is then calculated between the values 1 and 0. The value of 0 corresponds to the variant basal value, while the value of 1 corresponds to the ideal scenario (Yoon et al., 1995). Therefore, the results in tables that appear in the text are ranked from the best outcome to the worst outcome.

The aim of our analysis was to divide countries into groups, within which the countries are "similar" in terms of observed characteristics. Due to the computing environment (MS Excel) and the possibility of better display and interpretation of intermediate results, we decided to use the methods of multicriteria evaluation of options. These methods are based on the assumption of the existence of a matrix including a final list of options (alternatives) evaluated according to the final number of criteria. Elements of such matrix represent the information about options by various criteria, either in the form of ordinal (ranking alternatives according to the criteria) or cardinal (real value options according to individual criteria in different units). Depending on the type of information available they can be divided into the methods of problem solving, methods based on ordinal information and methods of using the cardinal information (Fiala, 2008).

The aim of multicriteria evaluation of options may be either configuration options in order to find effective alternatives and determine the winning compromise variant. According to these objectives, we can distinguish various methods used to solve the problem. For ordering of options we can use methods based on the principle of maximizing profit, minimizing the distance from the ideal option, or using certain methods of preferential trade (see e.g. Fiala, 2008, Triantaphyllou, 2000).

The evaluation covers the year 2008. In some rare cases, there were missing values in the reference criteria for the year. If there were values available from the previous year, we used these data as an approximation, but if they were also missing, we used the average value of the criteria in the EU as an approximate. It could certainly lead to overestimation or underestimation of the country, but these were only isolated cases which did not have a significant bias effect on the sum of the effects of multiple criteria.

Since the aim was to divide countries into groups, we have chosen methods that ultimately determine the overall arrangement (sequence) variations. However, it was important to interpret the order based on values. Therefore, we have chosen WSA and TOPSIS methods that provide an overall utility in %, respectively in relative distance from the basal (hypothetically the worst) option in %.

In this paper, due to its limited scale, we are discussing only the WSA method results. Therefore, we will describe only that method in detail.

2.1 WSA method

Method WSA (Weighted Sum Approach) operates on the principle of utility maximization, i.e., arranges the order of options for the overall utility, taking into account all the criteria represented by (Anderson, Sweeney, & Williams, 1994). The value of the utility options in the range of $[0,1]$, the higher is the option appropriate to the individual criteria, the higher is its value. Total utility would have been a tagged variant, which is the best by all criteria. Utility of zero indicates the contrary, an alternative that is the worst according to all criteria. The calculation procedure is as follows (Fiala, 2008):

2.1.1 Normalization of input data

The aim of this step is to abolish the influence of different units and different scales of large numbers. Normalized values vary on a scale of 0 to 1 for each criterion, indicating the percentage meeting the maximum or minimum value (depending on the type of criteria that can be either maximization, i.e., preferring higher values, preferences, or minimization of lower values).

The weighted sum method uses for maximization type criteria formula:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij} - D_j}{H_j - D_j}$$

In case of minimization type criteria uses formula:

$$r_{ij} = \frac{H_j - y_{ij}}{H_j - D_j}, \text{ where}$$

i ... index of option,

j ... index of criterion,

y_{ij} ... original value of option i based on criteria j ,

H_j ... ideal option which comprises a maximum value according to each criterion,

D_j ... basal option composed of the minimum values according to each criterion,

An option, which, according to the criteria achieves the best partial utility $r_{ij}=1$, the worst option then partial utility $r_{ij}=0$.

2.1.2 Total utility evaluation

We will obtain total utility u_{ij} by multiplying the partial utilities r_{ij} by weights of particular criteria and by summarizing them:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^k r_{ij} \cdot v_j, \text{ where}$$

$u(a_i)$... total utility of option a_i ,

r_{ij} ... normalized values from the previous step (partial utilities),

v_j ... weight of j -th criterion,

k ... number of criteria.

While evaluating selected countries, the WSA method was first applied within the individual categories (where we received a total utility of all countries in each category) and then again in each category as a whole, where the original total utilities of countries in each category were used as input values for further calculations. The weights of all criteria were equivalent (i.e. equal to $1/k$, where k is the number of criteria). Countries were ordered according to their total utilities and subsequently grouped based on similarity of total utility (in one group the difference between the utilities does not exceed 10%).

3 Method application – ICT services in the Czech Republic compared with other European countries

The use of the above described method is presented on case of the Czech Republic being compared with the rest of European countries. As the aim of the paper is to present the use of above defined method, which is applied in the same way principally in all the detailed ICT services utilization areas being analyzed, we will discuss only the selected detailed results.

For the purpose of this paper we include E.U. member states and Croatia, Macedonia, Norway and Iceland among European countries.

The development of ICT services in the Czech society is in accordance with generally applicable procedures in the European Union, which are monitored annually. The problem of evaluating data in the long run lies in the fact that monitored services are gradually changing, and therefore, the data sample

differs through the years. An example might be the deployment of ADSL technology, which was almost never used (and monitored) ten years ago (Table 1). Currently monitored ICT services could be divided into two major areas. The first are **Infrastructure services** (which technologies we use in our society), and the other are **Data services** (Internet use and activities performed there).

3.1 Infrastructure services – Internet connections

The progress of informatization of the Czech Republic can be seen in the following table, where we first list the progress of the broadband technology use in the Czech Republic, and attention is paid to different types of connections. In addition, the table contains basic technological characteristics of the prevalence of Internet use.

From the results of the below calculation (Table 2), it is clear that in this area the Czech Republic belongs to average countries in Europe (average value for the cluster index is 0.4882). It is also obvious that it belongs to the top of new countries in the European Union. Denmark, Sweden and Norway represent the absolute peak among the European countries.

3.2 Internet data services - common

Another question is connected with the real use of ICT. Here we will be concentrating on ICT use for a better quality of life (such as reducing time spent shopping through the use

Table 1. Broadband and Internet use in the Czech Republic

Indicator/Year	2004	2005	2006	2007	2008	EU27	Rank in EU
DSL coverage (in % of inhabitants)		74,7	81,3	85,0	92,0	92,7	19.
DSL coverage in rural areas (in % of inhabitants)				75,0	85,0	76,6	13.
Broadband coverage (in % of inhabitants)	2,2	6,4	10,6	14,6	17,1	22,9	20.
Connection speed over 2 Mbps in % of all broadband connections			9,0	43,4	100,0	63,3	1.
% of households with Internet connection	19,0	19,0	29,0	35,0	46,0	60,0	23.
% of households with broadband connection	4,0	5,0	17,0	28,0	36,0	49,0	21.
% of enterprises with (landline) broadband connection	38,0	52,0	69,0	77,0	79,0	81,0	17.
% of inhabitants using mobile phone for UMTS Internet access			1,0	4,0	5,0	3,0	5.
% of inhabitants using laptop with wireless connection for Internet access outside home or work				3,0	7,0	12,0	18.
% of inhabitants using Internet at least once a week	25,0	26,0	36,0	42,0	51,0	56,0	17.
% of inhabitants using Internet daily or nearly daily	10,0	10,0	18,0	24,0	30,0	43,0	22.
% of inhabitants who have never used Internet		63,0	49,0	46,0	33,0	33,0	14.

Source: (European Commission, 2009)

Table 2. Broadband and Internet use – Analysis results

ID of cluster	Countries in Cluster	Average index
1	Denmark, Sweden, Norway	0,7873
2	Netherlands, Iceland, Luxembourg	0,6281
3	Finland, Great Britain, Austria, Spain	0,5458
4	Czech Republic, Slovenia, Germany, Portugal	0,4882
5	Ireland, Estonia, France, Belgium	0,4364
6	Hungary, Malta, Latvia, Croatia, Italy, Slovakia	0,3551
7	Cyprus, Poland, Greece, Bulgaria, Romania, Lithuania	0,2096

Source: own analysis

Table 3. Internet services use by the Czech society (in % of total population)

Indicator/Year	2004	2005	2006	2007	2008	EU27	Rank in EU
E-mail sending	27,0	27,0	37,0	42,0	51,0	53,0	15.
Searching information about goods and services	17,0	20,0	32,0	37,0	45,0	50,0	18.
Saving of created content					2,0	11,0	27.
Ordering goods or services for personal use	5,0	5,0	13,0	17,0	23,0	32,0	12.
Reading magazines or newspapers online	10,0	12,0	19,0	22,0	33,0	25,0	12.
Selling of goods and services (auctions)			5,0			10,0	
Internet Banking	5,0	5,0	10,0	12,0	14,0	29,0	20.
Downloading computer games or video games or their updates					5,0	9,0	26.
Downloading / listening / watching music or movies					19,0	28,0	22.
Payments for audiovisual services					4,0	5,0	12.
Listening to or watching radio or Web TV	3,0	3,0	6,0	8,0	13,0	20,0	21.
Looking up information about health, nutrition or health problems or injuries		3,0	10,0	11,0	14,0	28,0	23.
Looking for a job or a job application	3,0	2,0	4,0	4,0	5,0	13,0	25.
Studying online courses				1,0	2,0	3,0	20.
Searching for information in order to learn				17,0	10,0	26,0	26.

Source: (European Commission, 2009)

of e-commerce applications), for promotion of business activities and for the realization of personal interests and hobbies. Using of the Internet services for daily life is described in the Table 3, which shows the percentage of Czech population using selected services.

In the area of Common Internet services use in order to meet information needs in everyday life the Czech Republic is occupying very unflattering position. It belongs to the second worst group along with Portugal, Poland and Ireland. The average value of the index for this group is 0.2135, which is very low - close to the basal value. Europe's leaders in this area are represented by Finland, Norway and Iceland (Table 4).

3.3 Internet data services - economical

We have also analyzed a number of indicators from the area of Economical Services. We have been concentrated on measurement of the following three particular areas:

- E-government - public and government e-service provisioning, such as submitting of electronic forms to government or use of these services by citizens and legal persons,
- E-commerce - e-commerce services, sale and purchase of goods or services through the Internet,

Table 4. Internet services use – Analysis results

ID of cluster	Countries in Cluster	Average index
1	Finland, Norway, Iceland	0,6860
2	Great Britain, Luxembourg, Netherlands, Sweden, Denmark	0,5866
3	France, Germany	0,4648
4	Slovenia, Estonia, Lithuania	0,3850
5	Malta, Slovakia, Latvia, Belgium, Austria, Spain, Hungary	0,2874
6	Czech Republic, Portugal, Poland, Ireland	0,2135
7	Bulgaria, Romania, Cyprus, Greece, Italy, Croatia	0,1242

Source: own analysis

- E-business - electronic services supporting business activities such as deployment of ICT for integration of internal processes (ERP systems) or the use of information technology to support customer relationship management (CRM) or supply chain management (SCM).

In this paper we will discuss only the results from the e-government area.

The Czech Republic is among countries that are promoting these services with very good experience. It was one of the first countries to introduce the legal possibility of using the electronic signature or compulsory electronic mailboxes for legal persons.

The data in Table 5 summarize the use of electronic services by citizens and organizations. Low percentage of people using electronic services is in our view given by the availability of these services. The analyzed data also show that the trust of citizens and organizations to fill out and send electronic forms to the state and government authorities is low, and therefore little used. It may be also associated with low digital literacy of citizens.

The calculations position the Czech Republic to the group which comes third from the bottom of the list, along with Greece and Belgium (Table 6). Norway is at the top of European countries in e-government indicators. In general, Czech companies significantly lag behind trends in the EU in the field of e-government.

3.4 ICT services utilization

European society today is certainly one of the most advanced in terms of deployment and use of ICT. General view across all above analyzed areas of ICT services utilization of Europe is provided in the following table.

At the front of the hypothetical peloton of European countries in the field of informatization are the Scandinavian countries Norway and Denmark, respectively. The Czech Republic belongs to the group of countries together with Slovakia, Slovenia and Spain. On the positive side, the Czech Republic ranks among the leading countries of the new EU members (excluding the Baltic countries of Estonia and Lithuania).

Table 5. E-government services use by the Czech society

Indicator/Year	2004	2005	2006	2007	2008	EU27	Rank in EU
% of basic public services for citizens fully available online	17,0		8,0	25,0		51,0	21.
% of basic public services fully available for business online	50,0		63,0	100,0		72,0	
% of population using e-government services	7,0	5,0	17,0	16,0	14,0	28,0	24.
% of population using e-government services for submission of completed forms					4,0	12,0	24.
% of companies using e-government services	75,0	79,0	76,0	73,0	73,0	68,0	17.
% of companies using e-government services for submission of completed forms	24,0	32,0	32,0	34,0	35,0	50,0	24.
% of companies using e-government services for the submission of completed forms for contracts bidding (e-procurement)		16,0	10,0	12,0	8,0	9,0	17.

Source: (European Commission, 2009)

Table 6. E-government services use – Analysis results

ID of cluster	Countries in Cluster	Average index
1	Norway	0,7340
2	Ireland, France, Austria, Sweden	0,6272
3	Portugal, Denmark, Estonia, Iceland, Netherlands	0,5773
4	Finland, Great Britain, Latvia, Slovakia	0,5020
5	Croatia, Luxembourg, Malta, Germany	0,4331
6	Slovakia, Hungary, Italy, Spain	0,3758
7	Greece, Czech Republic, Belgium	0,3307
8	Lithuania, Poland, Romania	0,2581
9	Bulgaria, Cyprus	0,2131

Source: own analysis

Table 7. Level of European countries informatization (all analyzed areas)

ID of cluster	Countries in Cluster	Average index
1	Norway	0,7855
2	Denmark	0,7176
3	Finland, Ireland, Netherlands, Sweden, Great Britain, Iceland	0,6087
4	Austria, Belgium, France, Luxembourg, Germany	0,5150
5	Estonia, Lithuania, Malta, Portugal	0,4389
6	Czech Republic, Slovakia, Slovenia, Spain	0,3790
7	Hungary, Italy, Latvia, Poland, Croatia	0,3132
8	Bulgaria, Romania, Cyprus, Greece	0,1829

Source: own analysis

Table 7 shows that for further development of information society in our country, we should draw on particular experience of the Nordic countries.

4 Conclusions

Clustered approach provides added value to existing country rankings or indicator analyses in the area of ICT services utilization by extracting coherent groups of countries. This approach should not replace current country rankings, but in addition to simple ordered lists of countries allows particular country to identify its real competitors in the areas being analyzed.

This has been demonstrated on the case of the Czech Republic being compared with the rest of European countries.

5 References

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (1994). *An Introduction to Management Science: Quantitative Approaches to Decision Making*. Minneapolis: West Publ.
- ČSÚ. (2009). Czech Statistical Office, Retrieved January 30, 2011, from <http://www.czso.cz>.
- Denis, C., Mc Morrow, K., Roger, W. (2004). *An analysis of EU and US productivity developments*. Brussels: European Commission Economic Papers 208.
- Economist Intelligence Unit. (2004). *The 2004 e-readiness rankings*. Economist Intelligence Unit. Retrieved January 13, 2011, from http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/ERR2004.pdf.
- Economist Intelligence Unit. (2010). *Digital economy rankings 2010*. Economist Intelligence Unit.
- European Commission. (2006). *The European E-Business Report 2006/07, A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy*. Retrieved January 13, 2011, from http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR06.pdf.
- European Commission. (2009). *Europe's Digital Competitiveness Report, Main Achievements of the i2010 Strategy 2005-2009*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2010). *Europe's Digital Competitiveness Report*. Brussels: European Commission.
- Eurostat (2010). Eurostat. Retrieved January 30, 2011, from http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/main_tables.
- Fiala, P. (2008). *Modely a metody rozhodování. [Models and Methods of Decision Making]* Praha: Oeconomica.
- Götz M. (2010). The winner takes it all? Multidimensional assessment of economic growth factors in Bundesländer. *Comparative*

- Economic Research*, 13(3), 142-161, DOI: 10.2478/v10103-009-0042-3
- Gryczka M. (2011). The Effects of Delays in the Dissemination and Usage of Broadband Internet. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 10(1), 186-201, DOI: 10.2478/v10031-011-0011-4
- Hwang, C., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. New York: Springer-Verlag.
- Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy, Ten Radical Strategies for the Connected World*. New York: Penguin Group.
- O'Mahony, M. and van Ark, B. (2003). *EU Productivity and Competitiveness: An Industry Perspective – Can Europe Resume the Catching Up Process?* Paris: European Community.
- Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-Criteria Decision Making Methods: a Comparative Study* (Applied Optimization – vol.44). Kluwer Academic Pub.
- Van Ark, B. & Iinklaar, R. (2005). *Catching up or getting stuck? Europe's trouble to exploit ICT's productivity potential*. Research Memorandum GD-79, University Groningen.
- World Competitiveness Center. (2007). *The World Competitiveness Scoreboard*. World Competitiveness Center. Retrieved January 13, 2011, from <http://www.imd.ch/research/centres/wcc>.
- World Economic Forum. (2007). *Global Competitiveness Report 2006-2007*. World Economic Forum. Retrieved January 13, 2011, from <http://www.weforum.org/>.
- World Economic Forum. (2009). *Global Information Technology Report 2008-2009*. World Economic Forum. Retrieved January 30, 2011, from <http://www.weforum.org/>.
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. World Economic Forum. Retrieved January 13, 2011, from <http://www.weforum.org/>.
-
- Petr Doucek** holds Ph.D. in Automated Management Systems and works as professor and head of the Department of System Analysis at University of Economics, Prague. His main topics in research work focuses on information management, IS/ICT security management, project management and impacts of information society on economics.
-
- Ota Novotny** holds Ph.D. in Information Technology. He works as an associate professor at the Department of Information Technologies, University of Economics, Prague. His main research field concentrates on human resources in IS/ICT, performance of IS/ICT sector and IS/ICT services measurement.

Pristop grozda k analizi uporabe ICT storitev

Članek opisuje pristop grozda k analizi ICT storitev izhajajoč iz metode WSA. Pristop omogoča, da opredelimo koherentne skupine držav s skoraj enakim nivojem uporabe ICT storitev, pri čemer smo v analizo vključili vrsto indikatorjev. Opisani pristop smo uporabili na primeru Češke republike v Evropi, izhajajoč in podatkov Eurostat-a.

Ključne besede: informatizacija, grozdenje, WSA metoda, ICT storitve

Managing IT Services: Aligning Best Practice with a Quality Method

Miha Kastelic¹, Peter Peer²

¹IBM Global Services, Delivery Center, s.r.o Brno, Technical 2995/21, 61600, Czech Republic, mkastelic@gmail.com,

²University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Tržaška 25, 1000 Ljubljana, peter.peer@fri.uni-lj.si

Managing information technology services is becoming an increasingly difficult task. To support the management of IT services, different standards and methodologies have been developed. ITIL (short for IT Infrastructure Library) is the most commonly used best practice approach to effective IT Service Management to date. ITIL focuses primarily on what to do in order to ensure value of IT services, but it does not explain how to achieve this effectively. This shortcoming can be overcome by complementing the framework with other quality approaches to service management. In this context several methodologies are mentioned including the use of Six Sigma (6s) methodology. The statistical nature of the Six Sigma methodology enables us to analyze the vast amount of data gathered from the field of IT. Only after these value-based metrics are obtained can the overall health of the IT service be determined and the necessary improvement measures made. The aim of this paper is to analyze in detail the two approaches. We will establish a common link between them, with it the opportunity to complement ITIL with the Six Sigma methodology, and consequently set foundations for introduction of necessary measurable changes.

Key words: IT Service Management, ITIL, Six Sigma methodology, DMAIC, continual improvement

1 Introduction

Many organizations are already becoming largely dependent on information technology and its services and therefore require proper management and support of these services. The broader context of this paper focuses on IT Service Management (ITSM). Service management can be defined as a set of specialized organizational capabilities for providing value to the customers in the form of services (Cartlidge, et al., 2007). These capabilities are actually processes, methods, functions, roles and activities that enable a service provider to deliver a specific service. But IT service management is much more than just a mean of providing a service to a customer. It also focuses on defining, managing and delivering IT services with a clear intention of supporting the organization's business objectives and customer needs. IT service management is therefore a broad term that considers the entire lifecycle of a service, starting from strategy through design and transition to operation use and continual improvement.

Fleming and others note (Winniford, et al., 2009) that IT Service Management accounts for between 70-90 percent of the total cost of owning information technology. Therefore it is not surprising that the use of individual standards, frameworks and methodologies which enable effective management of IT services, is on the rise. Taking this into consideration, more

and more organizations are recognizing that the step towards greater business competitiveness also lies in using the aforementioned approaches. These ultimately allow for continuous improvement and greater quality of services while reducing costs.

ITIL (OGC, 2007) is one of the most widely used approaches for service management in the world today. It originates from the so-called good practice and is essentially a set of recommendations with descriptions and instructions for deployment and quality management of services based on information technology. It was created back in 1980 through the initiative of the Office of Government Commerce in Great Britain, but became globally recognized only after major software manufacturers such as Microsoft, HP, IBM and others, started using it (Pollard & Cater-Steel, 2009). ITIL, in a nutshell, describes processes and their realization in the organization for more effective IT services and ensuring optimal use of these services by the users. It can be seen as a manual which in a systematic way explains the relationship between processes and their activities needed to implement and manage IT services.

Many authors (Aazadnia & Fasanghati, 2008; Kukuljan & Kukuljan, 2008) have asserted that the basic question of ITIL is "what" to do to ensure effective IT services, but it does not explain "how" to achieve this. Aware of these short-

comings, an independent research house Forrester (Morgan & Ho, 2009), as well as other experts (Taylor, et al., 2007; Ho, 2008a) have highlighted the need to extend or to complement the framework with other approaches that would add a quality aspect to IT services management. To this end, the inclusion of proven methods such as Six Sigma, Total quality management and others have been proposed.

Six Sigma is a quality improving method developed by Motorola in 1985 (Hsieh, et al., 2007). It is designed for all levels of the organization's management, which want to continually improve the quality of their products and services with the aim of increasing the satisfaction of its customers. For this purpose, the method uses a number of tools, techniques and statistical analysis to help to identify those areas for improvement the customer is most concerned about.

This paper first provides a basic understanding of ITIL and the Six Sigma methodology. Their concepts are explained along with an overview of Six Sigma in IT, including its techniques that have proven to work for IT Service Management. Furthermore, an explanation of how to align ITIL and Six Sigma is given, and the advantage of using an integrated approach to IT service management is discussed. The final goal of the paper is to set foundations for introduction of necessary measurable changes.

2 ITIL framework

ITIL (IT Infrastructure Library) is a source of best practice in IT service management. Since its creation in 1980 through

the initiative of the Office of Government Commerce in Great Britain, ITIL has grown to become the most widely accepted approach in IT service management in the world. To this day, it has been kept up to date within a constantly changing service management environment. ITIL, which was composed as a common sense approach to service management (do what works), is currently available in its third edition (ITIL V3) (OGC, 2007).

The ITIL V3 library consists of two components. The first is the so-called ITIL Core. The Core provides best practice guidelines for organizations that provide services to a business. The guidelines are generic and applicable to all IT organizations regardless of their size or the technology they use. The second part is the ITIL Complementary Guidance. It is essentially a complementary set of publications with guidance specific to industry sectors, organization types, operating models and technology architectures.

For the purpose of this paper we will take a closer look at the Core structure of ITIL. The Core structure itself is in the form of a lifecycle. It is iterative and multidimensional. It is basically an integrated set of five stages or a set of five publications. Each of the five core books cover one stage in the service lifecycle (Figure 1) (Adams, et al., 2008), from the initial definition and analysis of business requirements in Service Strategy and Service Design, through migration into the live environment within Service Transition, to live operation and improvement in Service Operation and Continual Service Improvement.

We will discuss in detail the final and probably most important stage of the lifecycle of IT services, the Continual

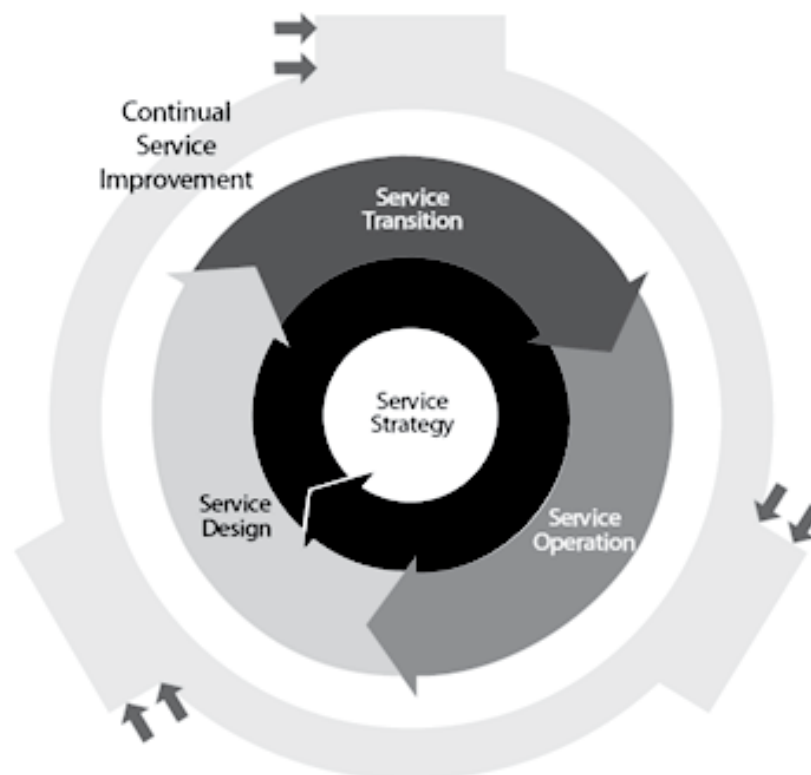


Figure 1: Core structure of ITIL service lifecycle

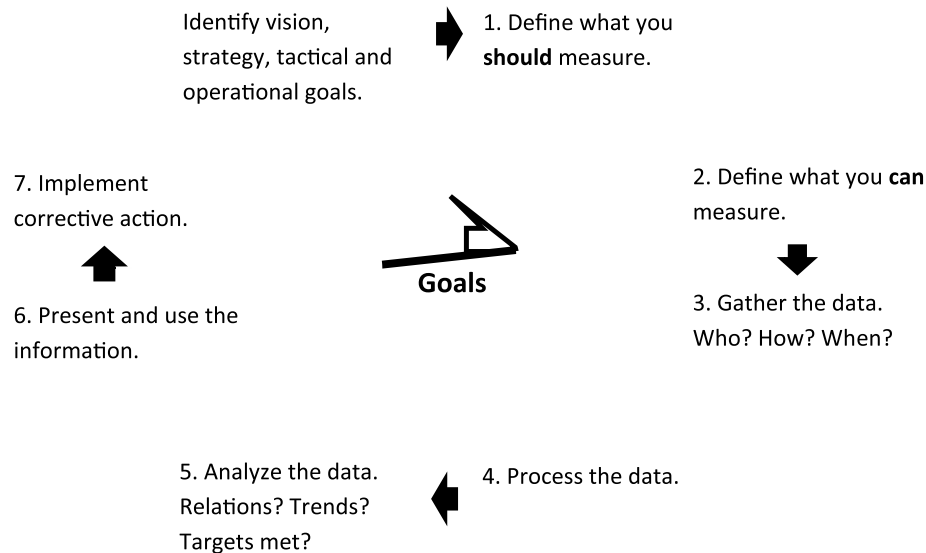


Figure 2: Seven step improvement process

Service Improvement stage (CSI). CSI focuses on continually measuring and improving the quality of already-delivered IT services, from both the business and the customer perspective. The service lifecycle stages rely on processes to execute each element of the ITIL practice in a consistent, measurable and repeatable way. Each core publication identifies the processes it makes use of, how they integrate with the other stages of the lifecycle, and the activities needed to carry them out. For the CSI stage this is the Seven step improvement process (Figure 2) (Adams, et al., 2008).

The Seven step improvement process covers all the steps required to collect meaningful data, to analyze this data with the goal to identify trends and issues, to present the information to management for prioritization, and to implement improvements.

The Seven step improvement process is fundamental in supporting CSI efforts and operates across the entire service lifecycle. Its objectives are clear: identify and develop a set of measures that are relevant to business requirements and support the identification of improvement opportunities, to adopt a structured approach to gathering, processing and analyzing the data in order to identify improvement opportunities, and finally to communicate those improvement opportunities to allow decisions to be made. This focus on continual measurement and improvement of the quality of IT services delivered is a major factor in ITIL's worldwide success because it clearly contributes in achieving benefits; for instance: increased user and customer satisfaction with IT services, improved service availability, directly leading to increased business profits and revenue, financial savings from reduced rework, lost time and improved resource management and usage, improved decision making and optimized risk (Cartledge, et al., 2007).

3 Six Sigma methodology

The Six Sigma methodology is defined as an approach to solving problems and optimizing key processes in the

organization. The objective is clear and simple – elimination of all defects or defective products (Božič, 2009). The numerically expressed objective of Six Sigma is 3.4 defects or defective services per million opportunities (labeled as 3.4 ppm). In essence, the Six Sigma methodology is a quality technique to identify and eliminate errors in manufacturing processes. Eventually the technique has expanded and now includes service activities as well. Since its introduction, the methodology has gained in followers, including organizations such as General Electric, Honeywell, 3M, Air Canada, Caterpillar, Dell, EMC, Lockheed Martin, DHL, Samsung Group, Siemens AG, Starwood Hotels, TRW, McGraw-Hill Companies and others. The success that these organizations have achieved has also aroused interest in other industries and countries in Western Europe. In 2007, 82 percent of the companies on the 100 Fortune list have already adopted and implemented this methodology. However, the use of Six Sigma in Slovenia is still in its early stages. The approach has been successfully addressed by only a handful of organizations. Among the highlighted are: Johnson Control, BSH Home Appliances, Gorenje, Kovinoplastika Lož, Sava Tires, Hidria AET, Iskra Avtoelektrika (Hohnjec, 2009).

To improve the quality of a process or a service, the Six Sigma methodology uses the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control) model (Probst & Case, 2009). Six Sigma's DMAIC is a quality improvement model, divided into phases. It helps to improve a process or a service by focusing on the customer or end-user's experience through the voice of the customer (VOC) — e.g. surveys, interviews, etc. By doing so, VOC helps identify critical to quality (CTQ) requirements of the customers. We have to note that the model is specifically used to improve the quality of already existing processes and services (Morgan & Ho, 2009). In other words, only when a certain activity, process or service has been implemented, can the model be used to focus on specific problems, identify potential source of errors, and thus eliminate them. DMAIC is a reactive approach. It reacts to performance data

Table 1: Overview of the DMAIC model

Phase	Objective	Tasks	Techniques
Define	Identify problem. Define measurable objectives and end results.	Brainstorm and understand the impact of the problem. Define process to investigate. Ensure common understanding across the project.	Voice of the Customer (VOC): surveys, interviews. Affinity Diagram: brainstorming, categorizing ideas.
Measure	Benchmark current process performance.	Collect data. Identify critical to quality measures (CTQs). Baseline these measures and identify process areas that fall outside CTQ upper and lower thresholds.	Pareto Charts: identify key bottlenecks and prioritize improvement initiatives. Cost of Poor Quality (COPQ): impact on bottom line. Process sigma value: quality of service status.
Analyze	Identify root cause of problem.	Take data and analyze the process map for improvement opportunities. Determine root cause of problem.	Failure Modes and Effects Analysis (FMEA): identify risk and mitigate risk through prioritization system. Control charts: control and predict process performance behavior. Pareto charts. Correlation diagram. Kepner -Tregoe or Ishikawa diagrams: cause and effects analysis.
Improve	Recommend and implement solutions.	Brainstorm solutions to the problem. Produce action plan with owners allocated. Develop new process and pilot it.	Hypothesis Testing: test/brainstorm potential solutions. Cost/benefit analysis of proposed solution.
Control	Sustain improvement. Predict process behavior.	Measure impact of improvement. Continuously monitor process performance. Take action when thresholds are breached and bring back into control.	VOC. Control charts. Process sigma value. COPQ.

gathered through the measurement of existing processes and services.

An overview of the DMAIC model can be found in Table 1 (Ho, 2008b; Morgan & Ho, 2009). Since there is a vast amount of tools and techniques used by the Six Sigma methodology, we have decided to give an overview of only its key objectives and proven techniques applicable to IT service management. This illustration makes the DMAIC model easier to understand.

4 Aligning ITIL and Six Sigma methodology

With the basic explanation of ITIL and Six Sigma given, a pressing question remains: how can we align or combine both approaches? In order to understand the link between ITIL and the Six Sigma methodology, it is first necessary to understand the concept of the service. ITIL defines a service as “a means of delivering value to customers by facilitating outcomes customers want to achieve without the ownership of specific

costs and risks” (OGC, 2007). This is an extremely important concept, especially in conjunction with the principles of the Six Sigma methodology. The idea of a service, as a means of ensuring value, actually implies that the customer finds the delivered service of sufficient worth. In other words, the service has to be of a good enough quality for the customer to pay for it. Of course the degree of value, as Probst and Case (2009) point out, can vary depending on who the customer is, their business circumstances, the availability of substitutes for the service and so forth. In any case, when certain customer expectations relative to the service are met, then the service is of a good quality and therefore valuable enough to purchase. This statement can be easily confirmed by the quality definition as seen by ITIL. Quality is “the ability of a product, service, or process to provide the intended value” (Taylor, et al., 2007). The second important concept in relation to Six Sigma is that the service “facilitates the outcomes customers want to achieve”. This actually implies that any service improvements have to be clearly aligned with the customer or, in the words of Six Sigma, can be measured in terms of the voice of the customer (VOC) (Probst & Case, 2009).

VOC, or the external aspect of quality, as Božič (2009) likes to call it, is the underlying assumption which allows the extension of ITIL using the Six Sigma methodology. Voice of the customer actually dictates which services are perceived as being of a good quality or value. Six Sigma therefore complements ITIL in a way that it helps to reduce the gap between what the customer requires and the services already provided. By reducing this gap, the organization can now focus on only those processes and services which are crucial for improving the customer's or end-user's experience. However, to properly decide which processes to improve or which characteristic of a process to improve, it is imperative that we understand what is critical to quality (CTQ) for the customer's point of view.

CTQ is essentially the customer's specification, which clearly expresses expectations of how a service should be in terms of quality. Despite the fact that there is no mention of VOC in any of the ITIL publications, Probst and Case (2009) believe it can be considered at two levels. For the purpose of this paper we will only consider the lower level, where service defects impact the customer's satisfaction. These defects usually have a negative effect on organization's reputation or customer goodwill, thus the need to emphasize customer-facing issues. And, in doing so, ITIL and the Six Sigma methodology do not undertake improvements for their own sake, but with the clear intention of improving the customer's experience. To sum up, voice of the customer is the link between the two approaches (den Boer, 2006).

So what is the key for improving the customer's experience? Well, the key to improvement, and also one of the requirements of the Six Sigma methodology, is the ability to measure and report against the performance of services. Even the ITIL's concept of Continual Service Improvement (CSI) is based on the same idea. Metrics and measurements are the guiding principles for the improvement of IT services. If we flick through the extensive ITIL publication we will stumble upon the following observation: we cannot manage something that we cannot measure (Taylor, et al., 2007). So if we cannot manage something, we cannot control it, and if we cannot control it, we cannot improve it either. Thus, measurement is essential for the quality improvement efforts of both approaches. But what is most important, from a Six Sigma perspective, is that multiple sources for measurement exist in the lifecycle of a service. ITIL identifies three types of metrics: technology, process, and service metrics (Taylor, et al., 2007). Technology metrics are often associated with component and application based metrics such as performance, availability etc. Process metrics are captured in the form of CSFs (Critical Success Factors) and KPIs (Key Performance Indicators) for the service management processes. These metrics can help determine the overall health of a process, as well as answer questions regarding the quality, performance, value and compliance of following the process. Service metrics are the results of the end-to-end service. They represent the service as seen by the customer or end-user. It is important to note that any measurements from the aforementioned metrics can be used as input in

Table 2: DMAIC model complements the Seven step improvement process

Seven step improvement process (ITIL v3)	DMAIC model (Six Sigma)
step 1 – Define what you should measure?	Define: Identify the problem. Define measurable goals and end results.
step 2 – Define what you can measure?	
step 3 – Gather the data. Who? How? When? Integrity of data?	Measure: Benchmark current performance. Collect data.
step 4 – Process the data. Frequency? Format? System? Accuracy?	Analyze: Identify root cause of problem. Analyze the data and identify improvement opportunities.
step 5 – Analyze the data that IT can make decisions during the next steps.	
step 6 – Present/assess the data analyzed, draw recommendations for improvement and take corrective actions.	
step 7 – Implement corrective actions.	Improve: Recommend and implement solutions. Produce action plan.
///	Control: Sustain improvement. Predict process behavior.

Six Sigma's endeavor of identifying improvement opportunities. But in order to apply the Six Sigma methodology there is one basic requirement. Six Sigma requires the existence of a process, or at least the intention to design one. Without the focus of the repeatability of a process, the methodology has little applicability in conjunction with service improvements.

Since business demands evolve and change over time, both approaches try to continually meet the customers and business expectations. For this purpose, ITIL introduced the Seven step improvement process, which goes hand-in-hand with the Six Sigma's DMAIC model (den Boer, 2006). Each of the seven steps actually represents a task which can be typically assigned to the DMAIC phases. Table 2 illustrates how Six Sigma's DMAIC model complements ITIL's Seven step improvement process (Ho, 2008a).

ITIL does not provide an eighth step to sustain improvement (Ho, 2008a). The Six Sigma methodology complements it by adding the Control phase to the Seven step improvement

process. By doing so, Six Sigma sustains improvements until new opportunities arise. This provides a continual cycle for service quality improvements.

All organizations that use IT depend on IT to be successful. If the business wishes to achieve its objective then it is imperative that IT services are implemented, managed and supported in the appropriate way. A good way of doing this is to use the combined approach of ITIL and the Six Sigma methodology. In this paper we showed that ITIL and Six Sigma are complimentary to one other. Their combined benefits can be seen in Table 3 (Ho, 2008a; Kukuljan & Kukuljan, 2008).

5 Conclusion

ITIL's service management focuses on delivering value of IT services. It consists of five stages (publications) which support the lifecycle of IT services. Underpinning these five stages are

Table 3: Combined benefits of ITIL and the Six Sigma methodology

	ITIL V3	Six Sigma methodology	Combined benefits
Source:	Derives from information technology.	Arises from commercial waters (business area).	Better integration and alignment between the information technology and the business.
Objective:	Establishes consistent processes in field of IT (covers the whole service lifecycle).	Improves process and service quality.	Improved IT process efficiency and service quality while minimizing costs.
Focus:	ITIL focuses on IT-business integration.	Six Sigma focuses on what is critical to quality (CTQ), reduces variation or defects and with it costs.	Better coordination of the IT department and the business.
Implementation concepts:	Guidelines (ITIL tells us what to do). It has five stages (publications): Service strategy, Service design, Service transition, Service operation, Continual service improvement, and 24 processes supporting the life cycle of services.	DMAIC model (Six Sigma's techniques tell us how to improve the quality). It has 5 phases: Define, Measure, Analyze, Improve, Control. Techniques (how?): VOC (voice of the customer), Pareto charts, Failure modes and effects analysis, Control charts, Process sigma value etc.	Improved communication with the business counterparts and metrics selection. Baseline service quality. Prioritize and focus on CTQ. Quantify improvement for ROI. Sustain improvement.
Extension possibilities:	ITIL needs other industry accepted practices (Six Sigma, COBIT, TQM, ISO etc.).	Six Sigma is more efficient with available data to analyze.	Improvement projects are more effective due to the large volume of data in the world of IT, thus enabling advanced IT service management.

24 processes that define what has to be done in order to deliver value of IT services. The Six Sigma methodology on the other hand focuses on what is critical to quality. At its core is the DMAIC model. Each phase of the model provides know-how (variety of tools and techniques) for measuring, analyzing and reporting on the quality of IT services. This promotes improvements where it matters the most from the business perspective. But in order to achieve this, time and effort will be required. For a successful implementation, changes in the organizational culture will be required as well. These kinds of investments also represent a very large financial commitment. Dedicated infrastructure, tools and training of people will be needed.

Bibliography

- Aazadnia, M. & Fasanghati, M. (2008). Improving the Information Technology Service Management with Six Sigma, *International Journal of Computer Science and Network Security*, 8(3), 144-150.
- Adams, S. et al. (2008). *ITIL V3 Foundation Handbook*, The Stationery Office, Norwich.
- Božič, S. (2009). *Kakovost in zanesljivost proizvodnje [Quality and reliability of production]*, Zavod IRC, Ljubljana.
- Cartlidge, A. et al. (2007). *An Introductory Overview of ITIL V3*, The UK Chapter of the itSMF, London.
- den Boer, S. (2006). *Six Sigma for IT Management*, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Hohnjec, M. (2009). *Poznate metodologijo Six Sigma [Do you know the Six Sigma methodology]*, available from: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=poznate-metodologijo-six-sigma&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
- Ho, L. (2008a). *How to use Six Sigma to Complement ITIL V3*, Available from: <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/How-to-Use-Six-Sigma-to-Complement-ITIL-v3/>
- Ho, L. (2008b). *Six-Sigma Techniques for IT Management*, available from: <http://www.eweek.com/c/a/IT-Management/Six-Sigma-Techniques-for-IT-Management/>
- Hsieh, C., Lin, B. & Manduca, B. (2007). Information technology and Six Sigma implementation. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 1-10.
- Kukuljan, K. & Kukuljan, V. (2008). The Usage of the Six Sigma Method for the Improvement of Support for ICT Services. *Information and Intelligent Systems Conference*, Available from: <http://www.ceciis.foi.hr/app/index.php/ceciis/2008/paper/view/59/33>
- Morgan, M. & Ho, L. (2009). *Six Sigma for IT Service Management*, Available from: http://www.sixsigmazone.com/assets/Article_-_Six_Sigma_for_IT_Management.pdf
- OGC (Office of Government Commerce). (2007). *The Official Introduction to the ITIL Service Lifecycle*, The Stationery Office, London.
- Pollard, C. & Cater-Steel, A. (2009). Justification, Strategies, and Critical Success Factors in Successful ITIL Implementations in US and Australian Companies: An Exemplary Study. *Information Systems Management*, 26(2), 164-175, DOI: 10.1080/10580530902797540
- Probst, J. & Case, G. (2009). *Integrating Six Sigma and ITIL for Continual Service Improvement - White Paper*, Available from: http://www.best-management-practice.com/gempdf/SixSigma_ITIL_CSI_WP_July09.pdf
- Taylor, S., Case, G. & Spalding, G. (2007). *ITIL Version 3 Continual Service Improvement*, The Stationery Office, London.
- Winniford, M., Conger, S. & Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*, 26(2), 153-163, DOI: 10.1080/10580530902797532

Miha Kastelic is a Service Delivery Manager employed by IBM Brno, Czech Republic. His work primarily focuses on managing service delivery to global client accounts, promoting the continuous improvement of productivity, service quality and customer satisfaction.

Peter Peer is an assistant professor at the University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Slovenia. His work is focused on computer vision, computer games and R&D project management.

Upravljanje storitev IT: usklajevanje dobre prakse z metodo kakovosti

Upravljanje storitev informacijske tehnologije postaja vse bolj zahtevna naloga. V podporo upravljanju so se razvili različni standardi in metodologije. ITIL (krajše za IT Infrastructure Library) je najpogosteje uporabljen pristop t.i. dobre prakse za učinkovito upravljanje storitev IT. ITIL se osredotoča predvsem na vprašanje, kaj storiti, da zagotovimo učinkovite storitve IT, ne pojasni pa kako to doseči. To pomanjkljivost je mogoče odpraviti z dopolnitvijo okvira tudi z drugimi kakovostnimi pristopi upravljanja storitev. V tem kontekstu se omenja več metodologij, vključno uporaba Six Sigme (6s). Statistični narava metodologije Six Sigma omogoča analiziranje obsežne količine podatkov, zbranih s področja IT. Šele na osnovi meritev lahko nato določimo splošno zdravje storitev IT in izvedemo potrebne ukrepe za izboljšavo. Namen prispevka je podrobno analizirati oba pristopa. Vzpostavili bomo skupno vez med njima in s tem tudi možnost dopolnitve ITIL s Six Sigma, ter posledično določili temelje za uvedbo potrebnih merljivih sprememb.

Ključne besede: Upravljanje storitev IT, ITIL, metodologija Six Sigma, DMAIC, nenehno izboljševanje



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede



Teorija sistemov – zbirka nalog
Andrej Škraba

Založba  Moderna organizacija

Dodatek / Appendix

RAZPRAVE	A2	KARMEN VERLE, MIRKO MARKIČ, BORUT KODRIČ	Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura
	A14	SONJA FINK BABIČ, ROBERTO BILOSLAVO	Trajnostno poročanje podjetij: priložnosti in izzivi
	A27	MITJA CEROVŠEK	Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije
	A36	GABRIJEL DEVETAK, RIKO NOVAK	Organizacijski in poslovni vidiki slovenskih hitro rastočih podjetij
	A42	MILENA BEVC, MARKO OGOREVC	Emigracija slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995–2009 po vrsti raziskovalne organizacije
	A55	ALEKSANDER ARISTOVNIK, RIJA SRKOČ	Vloga Evropskega socialnega sklada pri izvajanju programa usposabljanja na delovnem mestu: primer Pomurja
DONATORJI	A67		

Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura

Karmen Verle¹, Mirko Markič², Borut Kodrič³

¹Veres d.o.o., Laporska c. 26, 2319 Poljčane, Slovenija; veres.verle@amis.net

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; mirko.markič@fm-kp.si

³Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; borut.kodrič@fm-kp.si

Namen prispevka je predstaviti pomen in vlogo kompetenc vodilnih slovenskih managerjev in njihovo povezanost s sodobnimi oblikami organiziranosti. V prispevku podajamo izide kvantitativne raziskave, ki smo jo opravili med vodilnimi managerji v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Ugotavljali smo statistično povezanost in vpliv managerskih kompetenc na izbiro organizacijske strukture. Pri tem smo se osredotočili na pomen in vlogo »mehkih«, vodstvenih veščin, t. i. soft skills. Na podlagi analize raziskave, v kateri je sodelovalo 102 slovenskih vrhovnih managerjev, ugotavljamo, da so managerske kompetence statistično značilno manj razvite pri managerjih, ki vodijo podjetja s tradicionalnimi, funkcijskimi organizacijskimi strukturami. Teoretične in praktične ugotovitve iz raziskave so koristne za vse tiste, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem v podjetjih in drugih organizacijah.

Ključne besede: kompetence, management, podjetje, raziskava, organizacijska struktura, vrhovni managerji.

1 Uvod

Za večino 20. stoletja je na področju organiziranosti organizacij veljala paradigma znanstvenega managementa. Hitra industrializacija in razvoj masovnega proizvodnje sta zahtevali racionalizacijo v organiziranosti, ki je temeljila na Taylorizmu in Fordizmu s konca 19. in začetka 20. stoletja. Prednost takšne paradigme je temeljila na delitvi dela, ki omogoči popolno osredotočenost posameznega člana v njemu dodeljene naloge, kar naj bi vodilo v visoko specializirano delovanje in s tem v kakovostnejše opravljeno delo (Badalič, 2009, 73; Daft, 2010, 37). Marx (1986, 313) na primer ugotavlja: »Nepretrgano ponavljanje istega omejenega opravila in koncentracija pozornosti na to omejeno delo učita z izkušnjo, kako se z najmanjšo porabo sile doseže nameravani koristni učinek.« Kot prednost takšne delitve dela se je pokazal tudi učinkovit prenos nadzora nad celotnim produkcijskim procesom v roke ozkega kroga upravljavcev, saj ti razpolagajo z informacijami o delovanju celotnega produkcijskega procesa. Taylorjeva filozofija je temeljila na prepričanju: »V preteklosti je bil pomemben človek, v prihodnosti bo pomemben sistem.« (Harrington, 1999, 152–154). Marx je opozarjal, da delitev dela ustvarja armade t. i. »delnih delavcev«, ki ne razpolagajo z vedenjem o tem, kako produkcijski proces poteka v vsej svoji celovitosti, od prve do zadnje faze (Marx, 1986, 312–315).

V prvi polovici 20. stoletja se je vse bolj uveljavljalo spoznanje, da je za uspešnost organizacije poleg racionalizma pomembna tudi motivacija zaposlenih (Ballantine, 1999, 14;

Oeij in Weizer, 2002, 6; Amabile in Kramer, 2007, 72-83; Erickson in Gratton, 2007, 114–112). Uspešnost organizacije ne določajo le finančni kazalniki, ampak zadovoljstvo zaposlenih, njihovi medsebojni odnosi in prepoznavanje pomena lastnega dela. Na organizacijo so začeli gledati kot na odprt poslovno-organizacijski sistem, raziskovalci so začeli pripisovati vedno večji pomen človeškemu virom in povezovanju organizacije kot tehničnega in socialnega sistema. V 60-ih letih 20. stoletja se je pojavila t. i. kontingenčna teorija, ki je poudarjala, da na uspešnost organizacije vpliva več dejavnikov: okolje, velikost organizacije in tehnologija. Osnovno spoznanje je bilo, da naj bi organizacije, ki delujejo v nepredvidljivem družbenem okolju, ki se nenehno spreminja, postale bolj fleksibilne in manj hierarhično organizirane (Burns in Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Oeij in Weizer, 2002; Jones, 2004; Daft, 2010). Kot pogoj za doseganje uspešnosti organizacije so prihajali vedno bolj v ospredje humani medsebojni odnosi in prilagodljivost (fleksibilnost) organizacije. Vedno večja konkurenca je povzročila, da so se v organizacijah začeli zavedati, da so poleg »trdih« (angl. hard) dejavnikov (finančni rezultati, ekonomija obsega ter stopnja raziskav in razvoja) pomembni tudi »mehki« (angl. soft) dejavniki (kompetence, prilagodljivost, razvoj in raziskave, ugled ter dobri poslovni odnosi) (Greening in Turban, 2000, 254; Kaplan in Norton, 2006, 100–110). Uspešna podjetja so se začela razlikovati od manj uspešnih po višini ustvarjene dodane vrednosti, po kakovosti in ravnanju z odjemalci oz. kupci, ne pa samo po nizkih stroških (Ballantine, 1999, 18).

V podjetjih so se skušali prilagajati in kljubovati spremembam v družbenem okolju tudi z nenehnim spreminjanjem

organizacijskih struktur. Ker naj bi bili v organizacijah vedno bolj fleksibilni, inovativni in prilagodljivi, povezani z družbenim okoljem (dobavitelji in odjemalci), se tudi organizacijske strukture postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo družbeno okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z družbenim okoljem organizacije (Ballantine, 1999, 18; Kotler, 2004, 23; Jeston in Nelis, 2008, 133; Owen, 2009, 19; Daft, 2010, 267; Prahalad in Mashelkar, 2010, 132–141; Vermeulen et al., 2010, 71–76; Ghemawat, 2010, 55–60).

Nove oblike organiziranosti prinašajo organizacijam številne prednosti pri uresničevanju strategije in doseganju konkurenčnosti. Ballantine (1999, 5) jih opredeljujejo kot izboljšave v učinkovitosti, povečan tržni delež in zadovoljstvo odjemalcev, izboljšave izdelkov in storitev ter procesov, boljše izkoriščenost investicij in tehnologije ter hitrejša reagiranje na spremembe v okolju organizacije. Za zaposlene pa nove organizacijske strukture pomenijo ustvarjanje novih delovnih mest, ki omogočajo kreativnost, inovativnost in zavzetost, posledica pa je boljša kakovost in zadovoljstvo z rezultati opravljenega dela (Ballantine, 1999, 5), kar utemeljuje s številnimi raziskavami, opravljenimi v Evropi in ZDA. Handy (1995) govori o t. i. organizaciji »konsenza«, v kateri se posameznik počuti kot cenjena osebnost (angl. valuable person), ki ji organizacija lahko zaupa in ni le sredstvo za zaposlitev. Posameznik je v prvi vrsti individualist, s svojo osebnostjo, osebnimi željami in pravicami, ki naj bi jih v organizaciji upoštevali. To dosežejo tako, da zmanjšajo število managerskih ravni in organizacijskih enot (npr. funkcij, sektorjev, referatov, služb, oddelkov ipd.), tako da tisti, ki delajo v njih, dobijo svoje ime, ne samo nalog in navodil, da zaposleni v dodeljenih nalogah vidijo smisel svojega dela, da lahko vsak vidi in razume izide svojega dela in svoj prispevek k uspešnosti celotne organizacije (Handy, 1995, 189; Hassin, 2009, 43–49; Daft, 2010, 22). Pri tem je pomembno, da je v organizaciji močna kultura, ki spodbuja timsko delo, kar pa je spet naloga vrhovnega managementa. Zato potrebujejo v organizacijah takšne voditelje, ki bodo znali popeljati management, zaposlene, poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k enemu samemu cilji, tj. sodelovanju in razvoju ter medsebojnemu učenju (Jeston in Nelis, 2008, 133).

Znanstveni izziv prispevka je pridobiti nove poglede, znanja in informacije za vrhovne managerje v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, ki se na eni strani soočajo z vedno večjim nezadovoljstvom, nizko stopnjo ustvarjalnosti in nezavzetostjo zaposlenih ter na drugi strani posledično z vedno manjšo uspešnostjo v vedno bolj zahtevnem poslovnem okolju. Tako se postavlja pred celotno slovensko družbo naloga, da išče načine, kako v organizacijah pri vodstvenih in vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča obvladovanje sprememb in večjo prilagodljivost. Večina avtorjev se strinja s konceptom štirih temeljnih nalog managementa: načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem. Pri tem se pojavi vprašanje, ali gre za enovit proces, kjer je vodenje ožji pojem, del procesa managementa, ali pa gre za dvojno povsem ločenih vlog. Med obema pojmomoma so namreč očitne vsebinske razlike.

Namen raziskave je ugotoviti statistično povezanost vodstvenih, akcijskih, socialnih in osebnih kompetenc vodilnih s sodobnimi oblikami organiziranosti. Po proučitvi in pregledu domače in tuje strokovne literature namreč ni moč zaslediti obravnavanja vpliva in povezanosti kompetenc vodilnih s posameznimi oblikami organiziranosti. Predvidevamo, da bo imela raziskava z zaključki iz teoretične razprave in empirične raziskave tako teoretično-znanstven kot tudi strokovno-aplikativen značaj. Raziskava bo na eni strani ponudila prispevek k teoretično-znanstvenemu razvoju obravnavanega področja, povezanega s proučevanjem sodobnih pristopov organiziranosti podjetij (področje strateškega managementa, managementa sprememb, managementa prenove), hkrati pa tudi k strokovno-aplikativnemu razvoju, saj tovrstnih raziskav, ki bi kazale na povezanost kompetenc z izbiro organizacijske strukture v Republiki Sloveniji ni zaslediti. Izsledki raziskave bodo uporabni za poslovno prakso za management podjetij v procesih prenove oz. širše za slovenska in tuja podjetja, ki so pripravljena spremeniti tradicionalna načela so-delovanja managerjev.

2 Pregled literature

Namen poglavja je dobiti vpogled in predstaviti pojem organizacijske strukture in njene povezanosti s potrebnimi kompetencami sodobnih managerjev. Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo nakazali sodobne usmeritve organiziranosti v podjetjih in predstavili pojem kompetenc, ki bi jih morali razvijati managerji za doseganje uspešnosti in učinkovitosti podjetij.

2.1 Organizacijska struktura

Pojem struktura izhaja iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored, način gradnje (Žugaj in Schatten, 2005). Chandler (1979) obravnava organizacijsko strukturo kot sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji, Perow (1981) piše, da organizacijsko strukturo določajo naloge, ki jih v organizaciji opravljajo. Opravljanje rutinskih nalog zahteva specializiranost, formalizacijo in hierarhijo, ustvarjalne naloge pa naj bi bile bolje opravljene z nasprotnimi – celovitimi načini organiziranja.

Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, organigramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Nadzorni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo je komu odgovoren, pri tem pa Harmon (2003, 93) opozarja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo.

»Prvič, organizacijski diagram ne kaže kupcev. Enako pomembno, ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem, ali od kod prihajajo surovine za izdelke in storitve. Diagram ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti do druge, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.«

Zato pravimo, da je organizacijska struktura statična, dinamični vidik pa so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Biloslavo, 2006, 205).

Podrobno definicijo, kaj je organizacijska struktura, podaja Daft (2007, 190). Organizacijsko strukturo sestavljajo tri pomembne sestavine, ki vsebujejo elemente vertikalnega in horizontalnega pogleda na organiziranje:

- z organizacijsko strukturo opredeljujemo odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne hierarhične ravni v hierarhiji, in razpon nadzora managerjev;
- z organizacijsko strukturo opredeljujemo povezovanje dela in delovanja od posameznika prek organizacijskih enot do celotne organizacije;
- z organizacijsko strukturo opredeljujemo sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja (ter obnašanja) organizacije.

Odločitev managerjev o razdelitvi nalog, opredelitvi pristojnosti, osnovah za oblikovanje organizacijskih enot, diferencirajo organizacije v zelo pomembnih stvareh. Naloge so lahko bolj ali manj specializirane, oblast je lahko centralizirana ali decentralizirana, organizacijske enote lahko vključujejo delovna mesta, ki so si bolj ali manj podobna, število delovnih mest, ki jih dodelimo oddelku, pa je lahko majhno ali veliko (Oeij in Weizer, 2002, 8).

Managerji naj bi pri izbiri organizacijske strukture upoštevali številne dejavnike in njihove soodvisnosti, zavedali pa naj bi se, da njihova izbira v veliki meri vpliva na pogoje in kakovost dela, ki je ena izmed osnov uspešnosti organizacije. Pri tem na odločitve managerjev o organiziranosti vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Med zunanje dejavnike štejeta Oeij in Weizer (2002, 13) tržno situacijo, tehnologijo, finančno situacijo, zakonodajo, politično situacijo, stanje na trgu delovne sile in odnose z drugimi organizacijami, med notranje dejavnike pa zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko kulturo, medsebojne odnose in komunikacijo, organizacijsko politiko ter poglede managerjev in kompetence na poslovnem, tehničnem in socialnem področju, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Sodobne organizacijske strukture vključujejo delovanje managerjev s t. i. »mehkimi« kompetencami (Senge, 1990; Ballantine, 1999; Hron, 2004; Goleman, 2006; Fischer, 2007; Yukl, 2010; Wilson 2010). Vloga vodje se v sodobnih, fleksibilnih, horizontalnih organizacijskih strukturah spremeni v vlogo skrbnika, ki je kot mentor, trener zaposlenim, jih usmerja in jim svetuje pri delu, ne pa samo deli naloge in nadzoruje. Zadovoljstvo, lojalnost in motiviranost zaposlenih je močno odvisna od njihovih nadrejenih, kar posledično vpliva tudi na inovativnost in zavzetost zaposlenih. 'Bosses', ki nadzirajo delo od zgoraj navzdol po hierarhiji se morajo spremeniti v 'colleagues' in 'partners' (Mintzberg, 2004, 141). Zato se postavlja vprašanje, ali so kompetence vodilnih slovenskih managerjev v organizacijah povezane z uvajanjem sodobnih oblik organiziranosti, če vemo, da je v Sloveniji žal večina organizacij še vedno tradicionalno, hierarhično organiziranih (Škrinjar et al., 2005).

2.2 Kompetence

V teoriji managementa se kompetence vse bolj uveljavljajo, zato imamo občutek, da vemo, kaj pomenijo pojmi kompetenca, kompetence, kompetenten ipd. Pojem kompetenca se upo-

rablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji in drugih strokah. Množica načinov uporabe pojma kompetenca na različnih področjih tudi ne daje trdne osnove za teoretično definicijo ali klasifikacijo. Podobno velja za pojme, kot so znanje, sposobnosti, veščine ipd. (Svetlik et al., 2005, 31).

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so bile sistematično preučevane tudi veščine posameznikov. Kompetence opredeljujemo kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997). Boyatzis (1982, 12) kompetence opiše kot določene značilnosti in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti določeno aktivnost. New (1996, 44–51) kompetence opredeljuje kot attribute, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo. Svetlik et al. (2005) pravi, da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih managementa človeških virov. Kompetence so sestavni del delovnega mesta in se odražajo v vedenju, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela (Sanghi, 2007, 12).

2.3 Managerji in njihove kompetence

Zasnovi managerskih kompetenc je v strokovni literaturi namenjene veliko pozornosti. Ta se povečuje vse od izdaje Boyatzisove knjige »The competent manager«, v kateri predstavlja program in model za odkrivanje managerskih kompetenc za doseganje uspešnosti organizacije (Boyatzis, 1982). Da bi managerji lahko uspešno izvajali naloge vodenja, naj bi razvijali svoje kompetence na področjih, ki zajemajo osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd.

Številni avtorji (McClelland, 1975; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Spany, 2006; Sanghi, 2007; Pei-Wen in Cheng, 2007; Marti, Gil in Barrasa, 2009; Daft, 2010; Yukl, 2010; Javidan, Teagarden in Bowen, 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih uspešni managerji razvijali, predvsem močno poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja problemov, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe. Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih značilnosti: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine.

Hron (2004, 9–12) loči tri skupine kompetenc, ki naj bi jih imel sodobni manager:

- *socialne in osebne kompetence* (komunikativnost, veščine, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost);
- *kulturne kompetence* (poleg splošne izobrazbe in znanja, poznavanja politične in ekonomske situacije tudi poznavanje drugih kultur in sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja);
- *akcijske kompetence* (sposobnost sprejemati izzive in odgovornost, sposobnost doseganja ciljev).

Navedena spoznanja s področja razvoja sodobnih organizacijskih oblik ter vedno večjega pomena kompetenc mana-

gerjev v organizacijah so nas pripeljala do vprašanja, ali imajo vrhovni slovenski managerji dovolj kompetenc za uvajanje sodobnih oblik organiziranja in ali obstaja povezanost med kompetencami vrhovnih managerjev in oblikami organiziranosti v slovenskih podjetjih. V literaturi smo zasledili številne raziskave, ki nakazujejo odvisnost organizacijskih struktur od številnih zunanjih in notranjih dejavnikov (Ballantine, 1999; Kotter, 2003; Benner in Thusman, 2003; Spanyi, 2006; Amabile in Kramer, 2007), ni pa zaslediti povezanosti in pomena kompetenc vrhovnih managerjev z oblikami organiziranosti v podjetjih. Zato smo oblikovali naslednjo hipotezo, ki smo jo preverili z raziskavo, katere rezultate predstavljamo v nadaljevanju.

H1: *Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) so signifikantno povezane z obliko strukture organiziranosti.*

3 Metodologija

Empirični del prispevka predstavlja kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika. Z analizo odgovorov smo preverjali oblikovano hipotezo. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS, s pomočjo analize variance, faktorske in diskriminantne analize. V prvem delu raziskave smo opravili pilotsko raziskavo, ki je bila namenjena testiranju vprašalnika ter potrditvi veljavnosti raziskave.

Po opravljeni pilotski raziskavi in zagotovljeni veljavnosti smo med vrhovnimi managerji 1537 velikih in srednje velikih slovenskih podjetij opravili kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika; od katerih smo dobili vrnjena 102 vprašalnika (6,6 %). Vprašalnik je bil poslan zgolj vršnim managerjem, ker ti odločajo in imajo prevladujoč vpliv na obliko organizacijske strukture (Hamel, 2000), zato ostalih članov uprave oz. nižjih managerjev v raziskavo nismo vključili. V raziskavo smo vključili le srednje velika in velika slovenska podjetja, saj v malih in mikro podjetjih raziskovanje organizacijske strukture ne bi bilo smiselno. Za mala in mikro podjetja je običajna hierarhična, funkcijska struktura, mikro podjetja (družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetniki z enim zaposlenim) pa organizacijske strukture sploh nimajo (Bavec, 2007). Ker mala podjetja prevladujejo po številu in ker je zanje značilno, da vodstvo malih podjetij po navadi vodi podjetje osebno in ne prek formalizirane vodstvene strukture ter je samostojno pri sprejemanju ključnih odločitev, ki niso pod vplivom zunanjega nadzora (Burns 1996), bi vključitev teh v vzorec lahko bistveno vplivala na rezultate raziskave, saj bi v vzorcu prevladovala hierarhične organizacijske strukture.

Anketni vprašalnik

Za potrebe raziskave smo oblikovali vprašalnik, ki je sestavljen iz štirih glavnih delov. Prvi del anketnega vprašalnika vsebuje osnovne informacije o podjetju (velikost podjetja, poslovna dejavnost, število let poslovanja, dodana vrednost na zaposlenega) in demografske podatke o vprašanem managerju (spol, starost, izkušnje s področja vodenja, izobrazba in smer izobrazbe – naravoslovje, družboslovje). V drugem delu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na obstoječo

vrsto organizacijske strukture v posameznem podjetju ter na uspešnost podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja smo uporabili 12 vprašanj, ki se nanašajo na različne teorije managementa in njihov način pojmovanja uspešnosti (Porter, 1985; Vila, 1994; Kajzer, 1998; Kos, 2000; Drucker, 2001; Harmon, 2003; Womack in Jones, 2003; Kaplan in Norton, 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn, 2004; Spanyi, 2006; Jeston in Nelis, 2008; Owen, 2009; Daft, 2010). V tretjem delu vprašalnika nas je zanimalo, katero stopnjo razvitosti procesne organiziranosti so dosegli v anketiranih slovenskih podjetjih. Zato smo uporabili McCormack-Johnsonovo lestvico, s katero sta definirala štiri stopnje prehoda k procesni organiziranosti (McCormack in Johnson, 2001, 55). V zadnjem, četrtem delu vprašalnika smo ugotavljali kompetence slovenskih managerjev. Predvsem nas je zanimalo, na katerih področjih zaostajajo in kje bo potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje, da bi odpravili pomanjkljivosti, vse z namenom doseči večjo uspešnost celotnega podjetja. Kompetence smo merili s treh vidikov. Akcijske kompetence smo merili z 20 vprašanji, ki smo jih sestavili na osnovi trditev naslednjih avtorjev: Boyatzis, 1982; Senge, 1990; Spencer & Spencer, 1993; Cook in Bernthal, 1998; Hron, 2004; Burgoyne, Hirsh in Williams, 2004; Sanghi, 2007; Pei-Wen in Cheng, 2007; Paese in Wellins, 2008; Yukl, 2010; Daft, 2010. Za ugotavljanje vodstvenih kompetenc smo uporabili 18 vprašanj na osnovi trditev iz Burgoyne in Stuart, 1976; Bass, 1985; Mabey in Thomson, 2000; Blank, 2001; Bennis, 2003; Hron, 2004; Burgoyne, Hirsh in Williams, 2004; Majcen, 2009; Yukl, 2010; Daft, 2010; Erickson, 2010; Socialne in osebne kompetence smo merili s pomočjo 21 vprašanj, ki izhajajo iz trditev naslednjih avtorjev: Goleman, 1995; Spencer in Spencer, 1993; Becker in Huselid, 1998; Hron, 2004; Mabey in Thomson, 2000; Jokinen, 2005; Collinson, 2006; Pei-Wen in Cheng, 2007; Erickson in Gratton, 2007; DDI, 2007; McNulty, 2010; Schmidt in Schmidt, 2010.

Navedene kompetence smo merili z 59 vprašanji, za oceno odgovorov smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico. Tako zbrane podatke smo obdelali s statističnim paketom SPSS, s pomočjo katerega so bile ocenjene opisne statistike ter izvedene izbrane metode multivariatne analize (faktorska in diskriminantna analiza).

Opis vzorca

V Sloveniji je 283 velikih podjetij (imajo več kot 250 zaposlenih) in 1.254 srednje velikih podjetij (imajo do 249 zaposlenih), ki smo jim poslali vprašalnik (SURS 2009). Skupaj smo tako poslali po navadni in elektronski pošti 1.537 vprašalnikov, na katere smo dobili 6,6 % odzivnost ali 102 vrnjena vprašalnika. Vzorec zajema 45 srednje velikih in 57 velikih podjetij v Sloveniji. Podjetja, katerih managerji so sodelovali v raziskavi, se razlikujejo glede na dejavnost: bančništvo, zavarovalništvo, rudarstvo, gradbeništvo, proizvodnja potrošnih in industrijskih dobrin, svetovanje, trgovina na drobno in debelo, transport in javna uprava. V vzorcu so bila tako zastopana podjetja z vseh področij dejavnosti. Največ managerjev, katerih kompetence smo ocenjevali, prihaja iz podjetij, ki so stara več kot 50 let (47,1 % managerjev), 74,5 % managerjev je moškega spola in 25,5 % ženskega. Največ

managerjev je starih od 50 do 54 let (28,4 %) in kar 50 % managerjev ima univerzitetno izobrazbo, od tega 62,7 % s področja družboslovja. Managerje smo povprašali tudi po delovnih izkušnjah in največji delež (23,5 %) vprašanih ima od 11 do 15 let delovnih izkušenj, vsi managerji, ki so sodelovali v raziskavi, so v podjetju na vodilnem položaju že več kot pet let, zato so že imeli možnost vplivati na obliko organizacijske strukture. Vzorec predstavlja managerje podjetij z dolgo tradicijo in izkušnjami, z univerzitetno izobrazbo iz družboslovja, zato predvidevamo, da so jim dobro poznane oblike in značilnosti organizacijskih struktur, prav tako pa se zavedajo pomena in vloge vodstvenih kompetenc. Sama struktura po spolu nakazuje na že znano dejstvo, da so vršni položaji še vedno pretežno v rokah moškega spola, smer izobrazbe pa, da so za vodilna mesta potrebna znanja predvsem s področja ekonomije, managementa in ravnanja z ljudmi.

4 Rezultati

Raziskava je pokazala, da managerji visoko ocenjujejo svoje kompetence, saj je bila povprečna ocena pri vseh 59 kompetencah večja od 3,6, kar potrjuje že znano dejstvo, da vodilni sebe vedno ocenjujejo bolje, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni, da so vodilni premalo samokritični, kar so pokazale že številne raziskave (Kepner-Tregoe, 1995; Horne in Stedman, 2001, Jeston in Nelis 2008: 161).¹ Analiza srednjih vrednosti (aritmetične sredine) ter kazalnikov variabilnosti je pokazala, da je pri trditvah z najvišjimi povprečnimi stopnjami strinjanja razvidna relativno nizka variabilnost odgovorov med anketiranci, kar kaže na to, da so managerji, ki so bili vključeni v raziskavo, precej enotni glede najbolj razvitih kompetenc (KV % od 13,6 do 17,2), medtem ko je variabilnost odgovorov, kjer so managerji slabše ocenjevali svoje kompetence, višja (KV % 21 do 32). Pri vodilnih managerjih lahko opazimo torej nekatere skupne značilnosti, ki so potrebne za napredovanje na višje ravni vodenja.²

Da bi ugotovili, kateri dejavniki pojasnjujejo kompetence managerjev, smo v nadaljevanju izvedli faktorsko analizo. Ker predpostavka o normalni porazdelitvi indikatorjev ni izpolnjena, smo za oceno faktorkega modela izbrali metodo glavnih osi (principal axis factoring).

V prvem poskusu smo v faktorsko analizo vključili vse trditve, ki so se nanašale na analizo kompetenc (59). Bartlettov preskus je pokazal, da lahko pri zanemarljivem tveganju sprejmemo sklep, da korelacijska matrika ni enotska, kar nakazuje prisotnost skupnih dejavnikov (faktorjev), ki vplivajo na opazovane spremenljivke. Podobno ugotovitev je bilo mogoče skleniti na podlagi relativno visoke vrednosti KMO kazalnika, ki kaže, da je vpliv skupnih faktorjev na opazovane spremenljivke relativno močan. Na podlagi ocen kumunalitet smo v nadaljevanju izločili tri spremenljivke ('dogovore dosegam s

pomočjo svoje osebne moči in vpliva', 'spremljam priložnosti in nevarnosti' ter 'pred sprejetjem odločitve to predstavim zaposlenim'), pri tem se je vrednost KMO kazalnika še povečala. Na podlagi ocen lastnih vrednosti (celotna pojasnjena varianca) smo se na koncu odločili za model z dvema skupnima faktorjema, ki smo ju poimenovali socialno-vodstvene kompetence in akcijske kompetence (Cronbach Alpha 0,940 in 0,884).

S pomočjo dveh skupnih faktorjev je mogoče pojasniti dobrih 50 % celotne variabilnosti vzorca. Ob tem velja poudariti, da je pretežni del celotne pojasnjene variance moč pripisati vplivu socialno-vodstvenih kompetenc (45,7 %), medtem ko je delež celotne variance, ki ga je moč pojasniti z vplivom akcijskih kompetenc, bistveno nižji (5,6 %). Čeprav je vprašalnik vseboval ločene trditve, ki se nanašajo na vodstvene, socialne in akcijske kompetence, je faktorska analiza pokazala, da so vodstvene in socialne kompetence zelo povezane, kar pomeni, da je za dobro vodenje potrebna socialna inteligenca, empatija, ravnanje z ljudmi (Goleman, 2006).

V raziskavi smo preverili razvitost kompetenc managerjev tudi z njihovimi demografskimi značilnostmi. S pomočjo analize variance smo ugotovili:

- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s spolom managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s starostjo managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s številom let delovnih izkušenj managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s stopnjo izobrazbe managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s področjem izobrazbe managerja/managerke.

Sklepamo lahko torej, da kompetence managerjev niso povezane z demografskimi značilnostmi managerjev. Kompetence so torej prikrite značilnosti posameznika, ki se kažejo v rezultatih opravljenega dela. Prikrite značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah in delovnih nalogah, kot sta ugotovila že Spencer in Spencer (1993), in sicer iz motivov, značilnosti, samopodobe, znanja in veščin (Spencer in Spencer, 1993; Shangi, 2007). Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik v določenem socialnem in fizičnem okolju zna, hoče in zmora uspešno uporabiti v dani situaciji (Svetlik et al., 2005, 34). Tudi Stogdill (1974) je na osnovi 163 raziskav, opravljenih v letih 1949 do 1970, v katerih je preučeval še dodatne značilnosti in veščine managerjev in tehnike merjenja, ugotovil, da še vedno ne obstaja dokaz o univerzalni sposobnosti oz. značilnosti uspešnega managerja (leaderja). Določene značilnosti in sposobnosti sicer vplivajo na uspešnost managerja, vendar same po sebi

1 Charlesworth et al. (2003) v raziskavi 1800 managerjev iz državne uprave ugotavljajo, da samo tretjina managerjev visoko ocenjuje svoje vršne managerje, 44 % vprašanih pa bolje kot vršne ocenjuje svoje neposredno predpostavljene.

2 Manager, ki ima visoke ambicije in sposobnosti, da naredi dober vtis in je prepričljiv, napreduje po hierarhični lestvici hitreje od tistih, ki teh sposobnosti nimajo, so pa vseeno sposobni dobro in uspešno opravljati določeno specifično delo, vendar ne znajo dobro »prodati sami sebe« (Yukl, 2010, 45).

Tabela 1 Rotirana faktorska rešitev – ‚Patern‘ uteži (poševnokotna Oblimin rotacija)

Kompetenca	Dejavnik	
	Socialno/vodst. kompetence	Akcijske kompetence
Načrtno gradim kulturo medsebojnega zaupanja.	0,862	-0,197
Zavedam se, da naj bi bile pristojnosti decentralizirane. Posameznik naj bi postajal odgovoren za odločitve.	0,824	-0,093
Sprejemam vse informacije in ideje, jih skušam razumeti in upoštevati.	0,808	-0,067
Poslušam mirno, delujem nepristransko in dajem zaposlenim občutek, da so njihovi predlogi upoštevani.	0,758	-0,111
Spoštujem vsakega zaposlenega in mu zagotavljam občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo.	0,713	0,098
Sodelavci mi zaupajo.	0,673	-0,009
Razvijam empatijo in spodbujam druge, da izražajo svoja mnenja in ideje.	0,659	0,070
Prepoznam doživljanje svojih sodelavcev.	0,633	0,087
Vsakemu dajem možnost, da dokaže svoj prispevek.	0,626	0,121
Pokažem navdušenje nad dobrim delom sodelavcev (pohvalim javno, grajam »med štirimi očmi«).	0,587	0,171
Zagovarjam učinkovito timsko delo z vključevanjem podrejenih in uporabljam primeren stil vodenja za doseganje ciljev tima.	0,553	0,248
Vsem omogočam enake priložnosti za kakovosten osebni in strokovni razvoj.	0,547	0,234
Sodelavce obvestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo.	0,503	0,205
Pri pogajanjih komuniciram učinkovito, prepoznavam in upoštevam pogoje za doseganje kompromisa.	0,497	0,276
Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast in uspeh podjetja.	0,473	0,290
Spodbujam samoiniciativnost (npr. prevzemanje tveganja in inoviranje delovnih procesov).	0,418	0,339
Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire.	-0,044	0,873
Razumem poslovne smotre in cilje podjetja in se zavzemam za njihovo uresničevanje.	-0,134	0,861
Zaposlenim dajem pobude za spremembe.	0,117	0,623
Pri izpolnjevanju nalog se zavzemam za popolnost in premagovanje vsakokratnih ovir.	0,096	0,622
Moje delo je koristno in pomembno.	0,139	0,554
Redno spremljam izzive in spremembe v družbenem okolju organizacije, sposoben sem prepoznati priložnosti in izzive, slabosti in nevarnosti, ki pretijo v poslovnem okolju.	0,232	0,481
Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast in uspeh.	0,309	0,446
Prepoznavam in spoštujem različne poglede in vrednote zaposlenih.	0,391	0,394
Cronbach Alpha	0,940	0,884

ne zagotavljajo uspešnosti. ‚Leader‘ oz. manager z določenimi značilnostmi je lahko uspešen v eni situaciji, toda neuspešen v kakšni drugi. Ali povedano drugače, dva managerja z različnimi značilnostmi (veščinami, sposobnostmi) sta lahko uspešna v enaki situaciji.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšno organizacijsko strukturo imajo slovenska srednje velika in velika podjetja in ali obstaja statistična povezanost med kompetencami managerjev in organizacijsko strukturo v izbranih podjetjih. Tabela 2 prikazuje obstoječo organizacijsko strukturo v 102 slovenskih podjetjih, iz katere je razvidno, da še vedno prevladuje tradicionalna, hierarhična, funkcijska oblika organiziranosti, saj je kar 46,1 % managerjev izjavilo, da imajo njihova podjetja funkcijsko organizacijsko strukturo, sledi produktna oz. divizijska oblika organiziranosti (24,5 %), matrično obliko ima 10,8 % podjetij, projektno 9,8 %, sodobno, procesno, horizontalno obliko, kot najbolj razvito obliko organiziranosti, pa ima le 7,8 % podjetij. 1 % managerjev se ni opredelil za nobeno navedeno obliko organiziranosti. Podobne rezultate je pokazala že raziskava iz leta 2005 (Škrinjar et al., 2005).

V nadaljevanju smo preverili, ali obstajajo kakšne povezave oz. ali na obstoječo organizacijsko strukturo podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, vplivajo še kakšni drugi dejavniki (velikost podjetja, dejavnost podjetja, število let poslovanja, starost managerja, izkušnje in stopnja izobrazbe managerja).

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,096, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,329) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z velikostjo podjetja.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,339, stopnja pomembnosti preskusa je 0,066) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z dejavnostjo podjetja (sicer je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi stopnji 0,05). Lahko rečemo, da obstaja nekakšna ‚pogojna‘ povezanost med dejavnostjo podjetja in organizacijsko strukturo.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,218, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,530) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana s številom let poslovanja podjetja.

Na enak način smo preverili morebitno povezanost med organizacijsko strukturo in starostjo, številom let delovnih izkušenj in stopnjo izobrazbe managerja. Nobena poveza-

nost ni statistično pomembna. Na osnovi tega dela analize je mogoče sklepati, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z značilnostmi podjetja oz. managerja (razen s kompetencami managerjev, ki jo predstavljamo v nadaljevanju), razen z dejavnostjo podjetja, kjer smo ugotovili, da je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi vrednosti.

Iz izidov raziskave je mogoče razbrati tudi prehajanje organizacijskih oblik, kar prikazuje tabela 3. Zadnji stolpec prikazuje stanje v letu 2011, spodnja vrstica pa stanje pred petimi leti. Opaziti je mogoče, da je pred petimi leti bilo 63 podjetij (vzorec 102 podjetij), ki so imela funkcijsko strukturo organiziranosti, danes pa ima takšno obliko le še 47 srednje velikih in velikih podjetij. Od 63 podjetij s funkcijsko organizacijsko strukturo jih je ostalo tako organiziranih zgolj 44, medtem ko jih je deset spremenilo svojo organizacijsko strukturo v produktno, dve v matrično, štiri v projektno, dve v procesno in eno v drugačno organizacijsko strukturo. Dve produktni in ena matrična pa so se preoblikovale v funkcijsko. Največ sprememb je bilo pri projektni strukturi (pred petimi leti so bila tako organizirana štiri podjetja, danes jih je deset), v procesno obliko organiziranosti pa sta prešli le dve podjetji. V podjetjih se torej zavedajo, da morajo svojo organizacijsko strukturo prilagajati spremenjenim razmeram v okolju, ki zahtevajo hitro odzivanje, ustvarjalnost in inovativnost ter usmerjenost k odjemalcem, vendar je proces prilagajanja še vedno prepočasen, tradicionalne, funkcijske strukture so še vedno prevladujoča oblika organiziranosti. Iz raziskave je bilo mogoče ugotoviti, da je bilo največ sprememb organizacijske strukture šele od leta 2003 do 2008, kar je mogoče povezati z veliko gospodarsko rastjo v Sloveniji in potrebo po internacionalizaciji podjetij.

Na podlagi rezultatov analize variance (tabela 4) je mogoče potrditi statistično značilne razlike v povprečni razvitosti/prisotnosti obeh skupin kompetenc med obravnavanimi organizacijskimi strukturami. Na podlagi podrobnejše primerjave razvitosti kompetenc med posamičnimi organizacijskimi strukturami s pomočjo post-hoc analize pa je mogoče sprejeti naslednje zaključke:

Socialno-vodstvene kompetence so pri managerjih, ki vodijo podjetja, v katerih je prisotna funkcijska organizacijska struktura, v povprečju statistično značilno (stopnja značilnosti manjša ali enaka 0,05) manj razvite v primerjavi z managerji v podjetjih z matrično oziroma procesno organizacijsko struk-

Tabela 2: Število podjetij glede na organizacijsko strukturo organizacije

Organizacijska struktura	Frekvence	Delež (v %)
Funkcijska	47	46,1
Produktna oz. divizijska	25	24,5
Matrična	11	10,8
Projektna	10	9,8
Procesna	8	7,8
Druga	1	1,0
Skupaj	102	100,0

Tabela 3: Prehajanje organizacijskih struktur

Organizacijska struktura	Funkcijska	Produktna/ divizijska	Matrična	Projektna	Procesna	Skupaj (2011)
Funkcijska	44	2	1	0	0	47
Produktna oz. divizijska	10	13	0	1	1	25
Matrična	2	2	7	0	0	11
Projektna	4	3	0	3	0	10
Procesna	2	1	0	0	5	8
Druga	1	0	0	0	0	1
Skupaj (pred 5 leti)	63	21	8	4	6	102

Tabela 4: Primerjava povprečne prisotnosti posameznega faktorja med različnimi oblikami organizacijske strukture

Organizacijska struktura	Socialno-vodstvene kompetence	Akcijske kompetence
Funkcijska	-0,40	-0,46
Produktna oz. divizijska	0,04	0,17
Matrična	0,62	0,63
Projektna	0,44	0,45
Procesna	0,70	0,61
Druga	1,35	1,04
Analiza variance-stopnja značilnosti	0,00	0,00

turo. Med ostalimi organizacijskimi strukturami ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

Akcijske kompetence so v povprečju statistično značilno manj razvite pri managerjih v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo v primerjavi z vsemi ostalimi. Med ostalimi organizacijskimi strukturami ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

Še bolj jasno sliko glede povezanosti organizacijske strukture in razvitosti kompetenc managerjev dobimo, če obravnavane organizacijske strukture združimo v dve skupini, in sicer vertikalne – hierarhične (funkcijska, produktna ali divizijska) in horizontalne – organizacijske strukture (matrična, projektna, procesna). Na podlagi opravljenega t-preskusa ($t > 1,645$ pri $\alpha=0,05$) je razvidno, da sta obe skupini kompetenc statistično pomembno bolj razviti pri managerjih, ki vodijo horizontalne (nehierarhične) organizacije (tabela 5). To nakazuje torej povezanost med kompetencami managerjev in organizacijsko strukturo.

Omejitev dosedanje analize je predvsem parcialnem ocenjevanju povezanosti organizacijske strukture z dejavniki, ki utegnejo vplivati nanjo. V izogib navedeni omejitvi smo v nadaljevanju izvedli diskriminantno analizo, ki omogoča analizo povezanosti organizacijske strukture z večjim številom dejavnikov hkrati. Glede na dosedanje ugotovitve, smo kot potencialne dejavnike v diskriminantno analizo vključili obe skupini kompetenc ter dejavnosti podjetja (tabela 6), da bi preverili, v katerih značilnostih se obe skupini organizacijskih oblik najbolj razlikujeta (hkratna primerjava po vseh spremenljivkah).

Korelacijski koeficienti spremenljivk se gibljejo od -0,013 (dejavnost trgovine) do 0,579 (socialno-vodstvene kompetence), pri čemer je statistično pomembno povezanost mogoče potrditi za obe skupini kompetenc ter strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, dejavnost transporta ter rudarstvo in prelovalne dejavnosti. Najbolj skupini organizacijskih struktur diskriminirata obe skupini kompetenc (korelacijska koeficien-

Tabela 5: Povezanost kompetenc z organizacijsko strukturo

	Oblika organizacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Socialno-vodstvene komp.	Vertikalna	73	-0,2303747	0,92902328	0,10873395
	Horizontalna	29	0,5799087	0,82813195	0,15378024
Akcijske komp.	Vertikalna	73	-0,2233489	0,95661257	0,11196303
	Horizontalna	29	0,5622230	0,67485577	0,12531757

Tabela 6: Korelacijski koeficienti diskriminantne funkcije organizacijske strukture

Spremenljivke	Korelacijski koeficient	t-statistika	Stopnja pomembnosti
Socialno-vodstvene komp.	0,579	7,174	0,000
Akcijske komp.	0,571	7,025	0,000
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	0,399	4,393	0,000
Transport	0,228	2,362	0,020
Rudarstvo in predelovalne dejavnosti	-0,203	-2,093	0,039
Javna uprava	-0,127	-1,289	0,200
Finance in zavarovalne dejavnosti	0,123	1,255	0,213
Gradbeništvo	-0,060	-0,608	0,545
Trgovina	-0,013	-0,128	0,899

ta sta 0,579 in 0,571). Iz ocen korelacijskih koeficientov je razvidno, da so v skupini podjetij s horizontalno organizacijsko strukturo v povprečju bolj razvite tako socialno-vodstvene kot akcijske kompetence. Horizontalne organizacijske strukture so v povprečju relativno bolj prisotne med podjetji s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter dejavnosti transporta, relativno manj pa med podjetji s področja predelovanih dejavnosti in industrije. Za ostale dejavnosti ni mogoče potrditi statistično pomembnih razlik med obema skupinama organizacijskih oblik.

Da bi pojasnili pomen, vlogo in vpliv managerskih kompetenc na organizacijsko strukturo, smo izvedli tudi analizo povezanosti organizacijske strukture in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi. Raziskovalci (Coutright in Fairhurst, 1989; Ostroff, 1999; Spanyi, 2006; Erickson in Gratton, 2007; Daft, 2010; Yukl, 2010) namreč poudarjajo velik vpliv organizacijske strukture na uspešnost podjetja. Ker smo predhodno ugotovili vpliv managerskih kompetenc na izbiro organizacijske strukture, lahko trdimo, da managerske kompetence pomembno vplivajo tudi na uspešnost podjetja.³

S pomočjo analize variance smo ugotovili, da v podjetjih, zajetih v raziskavi, ki imajo horizontalno (projektno, matrično, procesno) organizacijsko strukturo, dosegajo stati-

tično pomembno višjo dodano vrednost na zaposlenega kot v podjetjih z vertikalno (funkcijsko) organizacijsko strukturo (tabela 7).

Potrđitev hipoteze H1

Na osnovi začetne razprave o organizacijskih strukturah in kompetencah managerjev smo oblikovali hipotezo, da je razvitost akcijskih, vodstvenih in socialnih kompetence managerjev signifikantno povezana z organizacijsko strukturo podjetja, ki ga dani manager vodi. Empirična kvantitativna raziskava je pokazala, da slovenski vrhovni managerji v srednje velikih in velikih podjetjih zelo visoko ocenjujejo svoje kompetence in hkrati zelo podobno odgovarjajo na trditve, ki so jih najvišje ocenili. Na osnovi 59 trditvev, s katerimi smo ocenjevali kompetence, smo s factorsko analizo v drugem poizkusu ugotovili, da je dane kompetence mogoče razvrstiti v dve skupini, s katerimi lahko pojasnimo 50 % variabilnosti, in sicer: socialno-vodstvene in akcijske kompetence. Izidi analize organiziranosti slovenskih podjetij so pokazali, da v Sloveniji še vedno prevladuje funkcijska organizacijska struktura, saj je to potrdilo 46,1 % vrhovnih managerjev. Na osnovi analize variance smo ugotovili medsebojno povezanost oz. statistično značilno večjo razvitost obeh omenjenih faktorjev (socialno-

Tabela 7: Organizacijska struktura in dodana vrednost/zaposlenega v podjetju

	Oblika organizacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dodana vrednost na zaposlenega	Vertikalna	73	28287,6712	13102,67090	1533,55163
	Horizontalna	29	37758,6207	15211,96703	2824,79136

3 Cockerill (1993) je skušal povezati managerske sposobnosti z uspešnostjo podjetja. Oblikoval je okvir sedmih kompetenc (iskanje informacij, konceptualno mišljenje, tiimska usmerjenost, vpliv, karizma, proaktivna usmerjenost in usmerjenost k rezultatom) in v raziskavo vključil 150 managerjev iz petih organizacij. Ugotovil je pozitivno povezanost med navedenimi kompetencami in uspešnostjo organizacije in poudaril, da je z managerskimi kompetencami mogoče pojasniti 15 % uspešnosti organizacije v dinamičnem okolju. V stabilnem okolju obstaja šibka povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije. To nakazuje zanimivo ugotovitev, da potrebujemo dobre managerje in 'leaderje' še posebej v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju, v katerem danes delujejo organizacije.

-vodstvene in akcijske kompetence) pri vrhovnih managerjih v podjetjih, ki so matrično oz. procesno organizirana, kar potrjuje našo hipotezo, da so omenjene kompetence bolj izražene pri vrhovnih managerjih, ki svoja podjetja organizirajo na osnovi sodobnih, horizontalnih, fleksibilnih oblik organiziranosti.

5 Diskusija

Proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo kreativno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost in čustvena inteligenca, fleksibilnost in samoiniciativnost. Današnji managerji potrebujejo t. i. »softer skills«, kot so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi, timsko delo, tako se bodo sposobni prilagajati in odzivati na spremembe. Medtem ko so se pred nekaj leti vodilni morali dokazati z inteligenčnim kvocientom in so pozneje temu dodali še emocionalnega, se morajo današnji vodilni odlikovati še z visokim kvocientom kreativnosti in inovativnosti. Le takšne vodilne osebnosti bodo lahko popeljale podjetja in zaposlene v njih do dolgoročnih pozitivnih poslovnih rezultatov in konkurenčnosti na globalnih trgih. Uspešni vodje (leaderji) delujejo kot resnični ‚coachi‘ (trenerji) ali svetovalci sodelavcem, prepoznajo njihove razpoložljive potencialne, jih koristijo in so željni razvijati sebe.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako slovenski vršni managerji ocenjujejo svoje akcijske, vodstvene in socialne kompetence in ali je izbrana organizacijska struktura v podjetjih, ki je eno izmed pomembnih orodij za doseganje uspešnosti v podjetjih, kakorkoli povezana tudi s kompetencami vodilnih managerjev.

Z raziskavo, ki jo je leta 2006 opravilo švicarsko svetovalnega podjetja IMDE (Insyst Master Data Establishment), so primerjali kompetence med slovenskimi managerji (vzorec 250 managerjev, srednji in vršni nivo organiziranosti managementa) in njihovimi kolegi v izbranih državah EU (Švici, Nemčiji in Avstriji). Osnovne ugotovitve iz raziskave so bile, da so slovenski managerji v svojem vedenju in mišljenju individualisti, ki jim je timska usmeritev v praksi tuja, lojalnost do predpostavljene je šibka, v odnosu do napak so zelo kritični in prevladuje iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji in vzdržuje nezaupanje. Nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah, ter zmanjšuje fleksibilnost v vedenju. Pri vodenju ne izžarevajo dovolj pristne avtoritete, zato sodelavci ne vedo, kaj od njih pričakujejo. Ne počutijo se dovolj varne in močne in neradi prevzemajo odgovornost. Izvajanje nalog poteka v vzdušju slabih medosebnih odnosov in nezaupanja. Z vidika čustvene inteligentnosti se pojavlja težnja zanikanja čustev, zato prevladujejo le stvarni, k nalogam usmerjeni odnosi brez čustvene naklonjenosti do sočloveka, kar ljudi bolj razdvaja kot pritegne k sodelovanju (Hafner 2006; Korošak in Novak 2007).

Zadnja raziskava Svetovni letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook), ki jo vsako leto opravi Mednarodni inštitut za razvoj managementa (IMD, 2011) v Lozani, je pokazala, da so se slovenski managerji glede na svojo konkurenčnost uvrstili na 57. mesto med 59 državami, kar je za tri mesta slabše od lani. Področja, kjer so bili slovenski managerji ocenjeni najslabše, so bila: učinkovitost velikih

korporacij, slaba fleksibilnost managerjev in zadolženost podjetij, ki ovirajo razvoj, ter premalo visoko usposobljenih kadrov iz tujine. Slovenski managerji za svojimi kolegi iz tujine zaostajajo predvsem na področju kompetenc, ki so danes osnovni pogoj za uspešnost in učinkovitost podjetij. Vse to onemogoča prehod na sodobne oblike organiziranosti, zato v slovenskih organizacijah zaradi nesodobnih sistemov načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja v uspešnosti zaostajajo za vodilnimi svetovnimi podjetji za 15 let (Ložar, 2007). Še vedno prevladujejo tradicionalne (hierarhične) oblike načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, čeprav raziskave kažejo na veliko povezanost med procesno (horizontalno) organiziranostjo in uspešnostjo organizacije (McCormack in Johnson, 2001; Benner in Thusman, 2003). Večina slovenskih podjetij je danes žal še vedno organiziranih tradicionalno, saj je iz raziskave iz leta 2005 (Škrinjar et al., 2005) razvidno, da je 61 % vprašanih managerjev (od 192-ih) svoje podjetje uvrstilo med podjetja s funkcijsko ali divizijsko strukturo organiziranosti. Podobno ugotavljajo tudi Ballantine (1999), Hamel (2006) in Coy (2007), da je danes žal še večina organizacij organiziranih po načelih »znanstvenega managementa«, ki ga je utemeljil Taylor in populariziral Ford pred več kot sto leti.

Naša raziskava je pokazala, da so slovenski managerji pri ocenjevanju svojih kompetenc premalo kritični in v veliki meri precej enotno ocenjujejo posamezne kompetence. Podobno kot v raziskavi iz leta 2005 smo ugotovili, da v slovenskih podjetjih še vedno prevladuje funkcijska organizacijska struktura (46,1 % od 102 vprašanih vršnih managerjev), zaznati pa je tudi prehajanja iz funkcijske organizacijske strukture v bolj fleksibilne oblike, kot so produktna, matrična in procesna struktura (leta 2011 – 47 podjetij od 102 s funkcijsko organizacijsko strukturo v primerjavi z letom 2006, ko je imelo 63 podjetij od 102 anketiranih funkcijsko organizacijsko strukturo).

Spoznanja v raziskavi so potrdila, da sodobne oblike organiziranosti zahtevajo managerje z razvitimi ‚mehkimi veščinami‘, ki smo jih poimenovali kot socialne in vodstvene kompetence, kakor akcijske kompetence, ki pomenijo pripravljenost na spremembe in nenehno iskanje novih izzivov. Zato je naloga managerjev, da so samokritični pri ocenjevanju in razmišljanju o svojih kompetencah in skrbijo za njihov razvoj, kajti, kot navaja Bennis (2009, 67), nihče se ne rodi kot ‚voditelj‘, se je pa večšin voditeljstva mogoče naučiti. Toda managerske veščine se je mogoče naučiti v šoli in iz učbenikov (tought), ‚leaderstva‘ (voditeljstva) pa se je mogoče naučiti le skozi izkušnje (learned) (prav tam: 67).

Omejitev raziskave vidimo v tem, da obstaja problem pristranosti, pa naj gre za izbiro vzorca ali samo uporabo raziskovalne metodologije. Glede na to, da so managerji sami ocenjevali svoje kompetence, smo se temu problemu skušali izogniti s tem, da smo preverili povezanost kompetenc managerjev z uspešnostjo podjetja, ki smo jo merili z dodano vrednostjo na zaposlenega. Ugotovili smo, da v podjetjih, ki imajo tradicionalno, hierarhično - funkcijsko organizacijsko strukturo dosegajo manjšo dodano vrednost za zaposlenega kot v podjetjih, ki so strukturirana v skladu s sodobno organizacijsko teorijo (horizontalno oz. vitko) kar je bil tudi osnovni namen celotne raziskave.

Z izidi raziskave podajamo novi prispevek k teoriji, saj smo empirično preverili povezanost kompetenc slovenskih vrhovnih managerjev s sodobnimi organizacijskimi strukturami. Raziskavo smo opravili med vrhovnimi managerji (predsedniki uprav) v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih, velikost vzorca (102 managerja) pa zadostuje za verodostojnost in uporabnost raziskave. Raziskava je podala veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, in sicer bi bilo zanimivo primerjati oceno managerskih kompetenc, ki so jo podali managerji, ki so sodelovali v raziskavi, z oceno njihovih kompetenc, ki bi jo podali podrejeni v obravnavanih podjetjih oz. ostali zaposleni. Prav tako bi bilo smiselno raziskati, koliko se v podjetjih zavedajo pomena kompetenc managerjev in koliko vlagajo v razvoj managementa. V raziskavi smo ugotovili, da kompetence managerjev niso povezane s starostjo, spolom, smerjo izobrazbe, niti z delovnimi izkušnjami, zato bi bilo zanimivo raziskati, kaj določa kompetence managerjev oz. kaj ločuje bolj uspešne managerje od njihovih manj uspešnih kolegov.

Reference

- Amabile, T. M. & Kramer, J. S. (2007). Inner work life. Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 12 (5), 72–83.
- Badalič, V. (2009). *Za 100 evrov na mesec: proizvodni sistem globalnega kapitalizma*. Ljubljana: Krtina.
- Ballantine, B. (1999). *New forms of work organisation and productivity*. A study prepared by Business Decisions Limited for DG Employment and Social Affairs of the European Commission. [Http://ec.europa.eu/employment_social/socdial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/socdial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf) (15. 11. 2009).
- Bavec, C. (2007). *Urejenost organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Benner, M. J. & Thusman, M. L. (2003). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 676–706.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Philadelphia: Perseus Books Group.
- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burns, P. (1996). *Small business and entrepreneurship*. London: Macmillan.
- Chandler, L. V. (1979). *The monetary-financial system*. New York: Harper&Row.
- Charlesworth, K., Cook P. & Crozier, G. (2003). *Leading changing in the public sektor: making the difference*. London: Chartered Management Institute.
- Coy, P. (2007). Cog or coworker? *BusinessWeek*, 20 (27), 58–60.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western: Cengage Learning.
- Erickson, T. & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85 (3), 104–112.
- Fischer, P. (2007). *The new boss: How to survive the first 100 days*. London: Kogan Page.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88 (3), 55–60.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bentam Books.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254.
- Hafner, M. (2006). *Ali managerji vedo, s kakšnimi človeškimi potenciali razpolagajo pri upravljanju podjetja?* [Http://www.zase.si/?clanki=4](http://www.zase.si/?clanki=4) (18. 6. 2009).
- Hamel, G. (2006). The why, what and how many of management innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), 72–84.
- Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harrington, A. (1999). The big ideas. *Fortune*, 22. november, 152–154.
- Harmon, P. (2003). *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Hassin, A. (2009). The link between operations strategy and human resource management for NGOs working in unstable environments. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 4 (3), 43–49.
- Horne, M. & Stedman, D. J. (2001). *Leadership the challenge for all?* London: The Institute of Management.
- Hron, J. (2004). *New economy and manager behaviour changes*. [Http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf](http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf) (20. 6. 2009).
- IMD. 2011. *World competitiveness yearbook*. [Http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/](http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/) (25. 5. 2011).
- Javidan, M., Teagarden M. & Bowen, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88 (4), 109–113.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*. Oxford; Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change*. New Jersey: Pearson Education International.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84 (3), 100–110.
- Kepper-T., Inc. (1995). *Research report on people and their jobs: What's real, what's rhetoric*. New Jersey: Princeton.
- Korošak, A. & Novak R. (2007). *Hladni slovenski managerji*. [Http://manager.finance.si/179003/Hladni-slovenski-management/?manSt=1057](http://manager.finance.si/179003/Hladni-slovenski-management/?manSt=1057)(11. 2. 2010).
- Kotter, J. P. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, P.(2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Ložar, B. (2007). Devet od desetih delovnih mest je treba prestrukturirati, da bi lahko dvignili plače. *Delo*, 10. november, 13.
- Marti, M., Gil, F. & Barrasa A. (2009). Organizational leadership: Motives and behaviors of leaders in current organizations. *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (1): 267–274.
- Marx, K. (1986). *Kapital I. Kritika politične ekonomije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialist to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: McBer.
- McCormack, K. P. & Johnson W. C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Mintzber, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. London: Prentice-Hall, Financial Times.
- New, G. E. (1996). Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 44–51. DOI: 10.1108/02683949610150051.

- Oeij, P. & Weizer, N. (2002). *New work organization, working conditions and quality of work: towards the flexible firms*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0274.htm> (2. 6. 2010).
- Owen, J. (2009). *The death of modern management: How to lead in the new world disorder*. Chichester: Wiley.
- Pei-Wen, L. & Cheng, Y. (2007). *The study of semiconductor industry management competence and training and development in Taiwan*. International Conference on Engineering Education – ICEE 2007. <http://icee2007.dei.uc.pt/proceedings/papers/251.pdf> (15. 8. 2009).
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des competences des l'ecole. Pratiques et enjeux pedagogiques*. Paris: ESF.
- Perrow, C. (1981). A framework for the comparative analysis of organizations. <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1981/A1981LH21200001.pdf> (16. 12. 2009).
- Prahalad, C. K. & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 132–141.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping*. New Delhi: Sage.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House.
- Spanyi, A. (2006). *More for less: the power of process management*. Tampa: Meghan-Kiffer.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Svetlik, I. et al. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Statistični urad Republike Slovenije (2009). *Podjetja, Slovenija, 2006 (začasni podatki)*. http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895 (16. 6. 2010).
- Škrinjar, R., Štemberger Indihar, M., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2005). *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vermeulen, F., Phanish P. & Ranjay G. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, 88 (6), 71–76.
- Žugaj, M. & Schatten, M. (2005). *Arhitektura sodobnih organizacij*. Varaždin: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike.
- Wilson, F. M. (2010). *Organizational behaviour and work*. New York: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Karmen Verle je magistrirala na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management s področja managementa. Je višješolska predavateljica na Višji strokovni šoli Ptuj, Academia in Doba v Mariboru. Pripravlja doktorsko disertacijo s področja managementa kompetenc in strateškega managementa. Sodeluje na mednarodnih znanstvenih konferencah in je objavila več strokovnih in znanstvenih člankov s področja organizacijskih ved.

Mirko Markič je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede s področja organizacijskih znanosti. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na takratni Visoki šoli za management Koper, danes Fakulteti za management Koper Univerze na Primorskem, kjer je bil dva mandata prodekan za študijske zadeve in zadolžen za usklajevanje raziskovalno-razvojnih dejavnosti. Občasno je sodeloval pri izvedbi študijskih programov na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru, Univerzi v Novi Gorici in Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. V tujini je deloval na Univerzi v Nišu (Republika Srbija), Yasar University (Turčija) ter v Slovenskem izobraževalnem konzorciju (Italija). Je redni profesor za področje managementa in znanstveni svetnik, vodja/član v več raziskovalnih in podjetniških projektov. Njegova področja raziskovanja so upravne in organizacijske vede – management ter javno zdravstvo (varstvo pri delu).

Borut Kodrič je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, bančno-finančna smer. Je podiplomski študent univerzitetnega študija Statistika na Univerzi v Ljubljani. Pred zaposlitvijo na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management je bil pet let zaposlen v banki kot samostojni organizator poslovnih procesov. Na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper kot asistent sodeluje pri predmetu Raziskovalna metodologija v družboslovju. Njegova raziskovalna področja so metodologije uradne statistike in financiranje terciarnega izobraževanja. Pripravlja doktorsko disertacijo s področja metodologije izračuna indeksa večfaktorske produktivnosti.

Competences of Slovenian Managers and Organizational Structure

The purpose of this paper is to present the significance and the role of competences of the leading Slovenian managers and their connection to modern forms of organization. In the paper we present the results of the research that has been carried out on the sample of leading managers of Slovenian middle and big companies with which we have tried to establish statistical connection and influence of managerial competences on the choice of organizational structure. We have focused on the significance and the role of managerial skills (soft skills). Based on the results of the questionnaire, answered by 102 Slovenian leading managers, we establish that managerial competences are statistically characteristically less developed in managers leading their companies with traditional functional organizational structures. Findings of the research are of importance for all dealing with planning, organization, management and control of organizations.

Key words: competences, management, company, research, organizational structure, general managers.

Trajnostno poročanje podjetij: priložnosti in izzivi

Sonja Fink Babič¹, Roberto Biloslavo²

¹Lampret consulting, Višja strokovna šola, Ul. Tolminskih puntarjev 4, 5000 Nova Gorica

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Namen naše raziskave je bil raziskati trajnostno poročanje podjetij v Sloveniji in sicer koliko in kakšne vrste informacij o trajnostnem razvoju imajo podjetja objavljena na svojih spletnih straneh in na spletu dosegljivih poročilih. Raziskava obravnava vsebino trajnostnega poročanja podjetji s pomočjo vrste indikatorjev, ki vsebinsko pokrivajo tako okoljsko kot družbeno problematiko. V ta namen smo oblikovali model 85-ih indikatorjev, ki so prilagojeni vsebinam in karakteristikam trajnostnega poročanja slovenskih podjetij. Ugotavljali smo tudi ali obstaja povezava med okoljskim standardom ISO 14001 oz. IPPC zavezanostjo in trajnostnim poročanjem. V končni vzorec sestavlja 71 velikih podjetij, članic Gospodarske zbornice Slovenije iz 14-ih različnih panožnih skupin, katerim smo pregledali njihove spletne strani in letna oz. trajnostna poročila, če so bila le-ta objavljena na spletu. Podatke smo pregledovali v času od junija do oktobra 2009. Naša raziskava ugotavlja, da je trajnostno poročanje slovenskih podjetij še v zametkih. Podobno kot navaja mednarodna študija o družbeno odgovornem poročanju korporacij KPMG (2008), tudi v slovenskem prostoru večina podjetij v svojih poslovnih poročilih nima nobenih okoljskih in družbenih informacij, v naši raziskavi le 25%. Specifična okoljska poročila pa po naši raziskavi objavlja le 16 % podjetij. Primerjava okoljskega in družbenega vidika poročanja kaže, da podjetja vseh panog veliko bolj velikodušno predstavljajo informacije z družbenega področja, saj jih je kar nekajkrat več kot okoljskih. Podjetja tako nakazujejo, da okoljske problematike ne sprejemajo kot enakovredne priložnosti za izboljšanje ugleda v javnosti katero vidijo v športu, kulturi, humanitarni dejavnosti in izobraževanju, kjer podjetja najboljše objavljuje podatke. Rezultati naše raziskave pa kažejo tudi na to, da osvojen okoljski standard ISO 14001 spodbudno vpliva na podjetja, da obsežneje trajnostno poročajo. Prav tako podjetja, ki spadajo med onesnaževalce večjega obsega (IPPC zavezanci), na spletu oz. v letnih poročilih objavljajo obsežnejša trajnostna poročila. Ob zelo revnem poročanju podjetij o svojih aktivnostih do varovanja okolja pa se porajajo tudi dvomi o zadostnosti njihovega okoljskega prizadevanja v praksi.

Ključne besede: trajnostno poročanje, okoljski indikatorji, spletne strani podjetij

1 Uvod

Trajnostno poročanje opredeljujemo kot javno poročanje, ki ga organizacije objavljajo zato, da predstavijo svoje stanje in dejavnosti na ekonomski, okoljski in družbeni ravni. Po svoji vsebini in namenu je trajnostno poročanje ključnega pomena, če podjetja želijo prepoznati in razumeti njihov družbeni in okoljski odtis, kako zmanjšati nevarnosti in povečati priložnosti povezane z novimi in nastajajočimi izzivi (KPMG, 2008). Poročanje izboljšuje informiranost in tako olajša odločanje vodstvu podjetij (WBCSD, 2002; KPMG, 2008; GRI, 2009), nakazuje pa jim tudi nove priložnosti za inovacije (KPMG, 2008). Kot kažejo raziskave je uporaba trajnostnega poročanja v porastu (WBCSD, 2002). Pregled globalnega poročanja, izpeljan s strani KPMG, navaja 30% povečanje tovrstnega poročanja pri velikih globalnih podjetjih v obdobju 2005-2008. Zato je kritična obravnava le-tega upravičena. Ta raziskava analizira trajnostno poročanje podjetij v Sloveniji, osredotočena pa je na informacije podjetij, ki so bile objavljene na njihovih spletnih straneh, vključno z letnimi in

spremljajočimi poročili. V končnem vzorcu je bilo zajetih 70 velikih slovenskih podjetij iz 14-ih panog.

Izbor velikih podjetij je primerljiv z drugimi sorodnimi raziskavami opravljenimi v tujini kot npr. Davis -Walling in Batterman (1997), Jose in Lee (2007) ter KPMG (2008). Te raziskave so za vzorec vzela velika podjetja glede na kriterij ustvarjenega prihodka (ta podjetja so bila navedena na seznamih kot je npr. Fortune Global Firms). Prav tako so raziskave, ki so temeljile na analiziranju podjetij znotraj posamezne države, za svoj vzorec izbrala velika podjetja na nacionalni ravni, ki so bila navedena na različnih seznamih, najpogosteje na seznamu podjetij, ki kotirajo na borzi kot npr. raziskave Salama (2009), Belal in Lubinin (2009), Kotsiantis in Kanellopoulos (2008).

Pri tem so raziskovalce najpogosteje zanimale informacije, ki so bile dostopne javnosti, bodisi da so bile objavljene na spletnih straneh podjetij ali pa (in) v okoljskih, trajnostnih in letnih poročilih podjetij kot pri KPMG (2008), Jose in Lee (2007), Salama (2009), Kotsiantis in Kanellopoulos (2008), Belal in Lubinin (2009), Davis-Walling in Batterman (1997).

Jose in Lee (2007) sta se npr. osredotočala le na informacije na spletnih straneh podjetij, zato podjetja, ki so sicer imela okoljska poročila, vendar slednja niso bila objavljena na spletnih straneh, niso bila upoštevana.

Večina analiz je narejenih na vzorcih podjetij iz različnih gospodarskih panog od bank, elektrodistribucije, hotelov, iz podjetij gradbene, kemijske, farmacevtske, živilske, avtomobilske, kovinske, elektro- industrije ipd, kar je opazno iz raziskav Davis -Walling in Batterman (1997), Jose in Lee (2007), KPMG (2008), Salama (2009), Belal in Lubinin (2009), Kotsiantis in Kanellopoulos (2008) ter Idowu in Towler (2004). Tudi sami smo se opredelili za obravnavo podjetij iz različnih panog, da bi lahko prepoznali morebitne razlike v poročanju med posameznimi panogami.

V nadaljevanju so predstavljene značilnosti trajnostnega poročanja, v empiričnem delu pa rezultati raziskave z razpravo. Raziskava je razdeljena v dve fazi. V prvi fazi je raziskana pogostost pojavljanja posameznih informacij trajnostne problematike pri poročanju podjetij. V drugi fazi pa ugotavljamo ali obstaja povezava med okoljskim standardom ISO 14001 in trajnostnim poročanjem ter IPPC zavezanostjo in trajnostnim poročanjem. V ta namen smo oblikovali dve raziskovalni hipotezi, ki smo ju preverili: Podjetja, ki imajo osvojen okoljski standard ISO 14001, imajo večjo povprečno vrednost trajnostnega poročanja kot podjetja, ki nimajo osvojenega ISO 14001. Druga pa trdi: Podjetja, ki so IPPC zavezanci, imajo večjo povprečno vrednost trajnostnega poročanja kot podjetja, ki niso IPPC zavezanci.

2 Pregled literature

Trajnostno poročanje je širok izraz, ki opisuje poročanje o gospodarskih, okoljskih in družbenih vplivih, sinonim za ta izraz pa je tudi poročanje o družbeni odgovornosti (GRI, 2009). Potreba po njem izhaja iz spoznanja, da podjetja samo s svojimi finančnimi poročili ne zagotovijo dovolj kakovostnih in celovitih informacij za deležnike, ki želijo poznati celotno podobo delovanja podjetja. Zato so potrebne tudi nefinančne informacije, ki so bodisi kvantitativne bodisi kvalitativne. Trajnosten poročanje tako ponuja ogrodje, ki omogoča smiselno in kredibilno poročanje podjetij, s katerim slednje lahko uresničuje potrebe po informiranosti različnih deležnikov in v končni fazi poveča poslovno vrednost (Modapothala in Issac, 2009). Zgodovinsko gledano so mnoga podjetja sprva objavljala le okoljska poročila, a se v zadnjem času raje usmerjajo k bolj kompleksnim poročilom trajnostnega razvoja. Slednje velja predvsem za evropska in severno ameriška podjetja (WBCSD, 2002). Tako starejše raziskave omenjajo okoljska poročila (npr. Deegan in Rankin, 1996; Davis -Walling in Batterman, 1997; Jones et al., 1998), novejša pa trajnostna poročila oz. poročila družbene odgovornosti (npr. Idowu in Towler, 2004; Golob in Valentinčič, 2008; Salama, 2009; Belal in Lubinin, 2009). V izogib nejasnostim v naši raziskavi v nadaljevanju uporabljamo enoten izraz t.j. trajnostno poročanje oz. trajnostna poročila.

Trajnostna poročila dajejo podjetjem priložnost, da z njimi dosežejo raznoliko publiko in ji posredujejo informacije o zavzetosti podjetja k trajnostnem razvoju. Ker hkrati dosežejo lokalno skupnost, okoljske skupine, zakonodajalce,

zaposlene in investitorje, so poročila pogosto bolj široko zastavljena kot druga poročila, ki merijo le k eni ali dvema skupinama deležnikov in imajo zato bolj selektiven pristop (Davis -Walling in Batterman, 1997). Poleg tega je potrebno upotevati še nekaj dejstev povezanih z vlogo in pomenom trajnostnega poročanja. Prvo dejstvo je to, da morajo podjetja javno predstaviti svoje finančne rezultate v letnih poročilih, tega pa jim ni potrebno storiti z okoljskimi rezultati svojega poslovanja (Jose in Lee, 2007). Drugo dejstvo je, da so zaradi številnih korporativnih škandalov v svetu in posledično upada zaupanja v vodstva korporacij zadnja leta zaznavne vse višje zahteve po transparentnosti, kjer niso predstavljeni le finančni rezultati ampak tudi ustvarjanje vrednosti na okoljskem in družbenem področju (KPMG, 2008). Tretje dejstvo je, da je okoljska problematika postala pomembna skrb sodobne družbe, zato so postala poročanja o varstvu okolja del zahtev in pričakovanih deležnikov (Jones et al., 1998). Predvsem organi zakonodaje in nadzora postavljajo vse zahtevnejše okvirje okoljskega poslovanja in zato le-ta postajajo vse bolj okoljsko odgovorna. V nekaterih državah, kot so Japonska, Danska, Nova Zelandija in Nizozemska obstajajo zakonske zahteve po objavljanju javnih poročil o okoljskem poročanju podjetij (Kolk, 2003), kar je tudi eden od razlogov, da je poročanje podjetij o okoljskih informacijah bolj pogosto v Zahodni Evropi in Japonskem kot v ZDA (Jose in Lee, 2007). Izsledki raziskav pa kažejo, da se tudi management podjetij vse bolj zaveda pomena varovanja okolja, kar se odraža tudi v poročanju o tej problematiki (KPMG, 2008).

Etični dejavniki in inovativnost so se izkazali kot najbolj pogost motiv za trajnostno poročanje, medtem ko je pomen managementa tveganja upadel (KPMG, 2008). Izboljšanje javne podobe (image-a) podjetja se zdi najbolj očitni in pogost razlog za objavljanje okoljskih informacij za industrijsko panogo, o kateri je v medijih napisano veliko negativnega, poslovna korist pa naj bi bila druga največja motivacija (Davis -Walling in Batterman, 1997).

Druge študije pa nakazujejo, da imajo predvsem trije dejavniki največji vpliv na prostovoljna trajnostna poročila. Te spremenljivke so velikost podjetja, panoga in geografska lokacija (Meek et al., 1995). Podjetja v panogah, ki bolj onesnažujejo, so bolj motivirana za poročanje kot tam, kjer je vpliv na okolje manjši (Kolk, 2003; Jose in Lee, 2007; UNCTC, 1993; KPMG, 2008). Iz tega razloga, je tudi trajnostno poročanje podjetij storitvenega sektorja kot npr. finance in zavarovalništvo, mediji in komunikacije, trgovina ipd. manj pogosto in obsežno (UNCTC, 1993; Graedel, 1998; Thompson in Christopher, 2004; Jose in Lee, 2007; KPMG, 2008). Da je velikost podjetij usmerjevalen faktor za okoljsko poročanje potrjujejo rezultati številnih raziskav kot UNCTC (1993); Meek et al. (1995); Hackston in Milne (1996); Degan in Gordon (1996); Nieminen in Niskanen (2001); KPMG (2008). Raziskava Salama Aly (2009) pa ugotavlja, da velikost podjetja ni povezana z internetnim poročanjem o družbeni odgovornosti.

Trajnostno poročanje podjetij podaja informacije o družbeni odgovornosti podjetja v glavnem na pozitiven način (Deegan and Rankin, 1996; Swift, 2001) in je pogosto nagnjeno k prikrievanju negativnih informacij. Posledično so lahko ta poročila pristranska in zgolj del promocijskih aktivnosti

podjetja (Swift, 2001). Mednarodne smernice za trajnostno poročanje GRI zato poudarjajo, da bi morala podjetja zagotoviti uravnoteženo in razumno poročanje o svojem delovanju tako, da bi podajala tako svoje pozitivne kot negativne prispevke (GRI, 2009). Prav tako poročila ne odsevajo vedno vseh dejavnosti in programov, pomembnih za okolje, nasprotno, izostanek poročanja ne pomeni, da je podjetje neodgovorno napram okolju (Davis -Walling in Batterman, 1997). Čeprav je rast trajnostnih poročil v letnih poročilih podjetij opogumljujoča, večina letnih poročil podjetij nima nobenih okoljskih in družbenih informacij (KPMG, 2008).

Informacije posredujejo podjetja na različne načine. Najpogosteje uporabljajo eno od dveh praks. Ali trajnostna poročila objavljajo samostojno, ali pa kot poglavje znotraj svojega letnega poročila. Idowu in Towler (2004) ter Jose in Lee (2007) v svoji raziskavi ugotavljajo, da skoraj polovica (45%) od analiziranih 200 mednarodnih velikih korporacij uporablja specifična okoljska poročila. Čeprav so glavni način za poročanje sicer še vedno letna in spremljajoča poročila, pa podjetja uporabljajo za posredovanje informacij deležnikom in drugim zainteresiranim tudi druga sredstva, kot so spletne strani podjetij (Salama, 2009). Poročanje po internetu se povečuje med podjetij po celem svetu. Koristi za uporabo tega medija so nizki stroški, širok doseg, frekvenca in hitrost posredovanja informacij (Isenmann in Lenz, 2001). Ker je vedno več uporabnikov interneta, se podjetja vse bolj obračajo od tradicionalnih medijskih sredstev k internetu kot zelo zaželenemu komunikacijskemu kanalu (Isenmann, 2008).

3 Metodologija raziskave

Namen naše raziskave je raziskati trajnostno poročanje podjetij v Sloveniji in sicer koliko in kakšne vrste informacij o trajnostnem razvoju imajo podjetja objavljena na svojih spletnih straneh in na spletu dosegljivih poročilih. Raziskava obravnava vsebino trajnostnega poročanja podjetij s pomočjo vrste indikatorjev, ki vsebinsko pokrivajo tako okoljsko kot družbeno problematiko.

Indikatorji so urejeni v sedem posameznih sklopov kot so: trajnostne politike in dejavnosti na strateškem nivoju; trajnostno poročanje podjetij, pridobljeni okoljski standardi, priznanja in EMAS; prizadevanje za zmanjšanje vpliva na okolje; uspešnost organizacije pri zmanjšanju svojega vpliva na okolje; prizadevanje za razvoj širše skupnosti; skrb za zaposlene; usmerjenost v kakovost. Celotno shemo za analiziranje poročanja podjetij tako gradi 85 indikatorjev, ki skuša zaobjeti čim bolj natančno celovitost trajnostnega poročanja. Tudi mednarodne smernice za pripravo poročil priporočajo vključevanje specifičnih okoljskih podatkov, ki jih morajo podjetja sporočiti svojim Nacionalnim Agencijam za okolje, npr. količina emisij, odpadkov, izpustov (Davis-Walling in Batterman, 1997). Indikatorji v naši raziskavi so bili izdelani s pomočjo smernic za izdelavo poročil kot so GRI, WBCSD ter mednarodnih raziskav o okoljskem poročanju in delovanju podjetij kot UNCTAD, UNCTC (1993) in KPMG (2008). Indikatorji so bili nato izpopolnjeni in prilagojeni vsebinam in karakteristikam poročanja slovenskih podjetij na način, da se lahko opravi čim bolj celovita analiza spletnih strani podjetij z vidika trajnostnega poročanja.

Posebno, prvo poglavje omenjeni strukturi pa predstavlja sklop 5-ih indikatorjev, s katerimi iščemo informacije iz spletnih strani Agencije republike Slovenije za okolje (ARSO). Te nam povedo dejansko sliko o tem, katera med analiziranimi podjetji so zakonsko obvezana letno oddajati informacije o svojem onesnaževanju na ARSO. To so tista podjetja, ki po okoljskih Uredbah (ARSO, 2009 a-f) zapadejo med zavezanca za poročanje. Tako je bila opravljena analiza s skupno 90-imi indikatorji.

Izbor podjetij

Kriteriji, po katerih je bil narejen izbor podjetij za analizo so, da je podjetje član Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) in je tako prisotno v njenem registru, kar je omogočilo učinkovitejšo identifikacijo podjetij po sekcijah GZS. Da spada med velika podjetja po merilih Gospodarske zbornice Slovenije, ki se pri svoji razvrstitvi po velikosti naslanja na 55. člen Zakona o Gospodarskih družbah, ZGD-1 (2006). Kriterij velikosti smo izbrali na podlagi ugotovitev številnih raziskav kot UNCTC (1993); Meek et al. (1995); Hackston in Milne (1996); Degan in Gordon (1996); Nieminen in Niskanen (2001); KPMG (2008). Te ugotavljajo, da velika podjetja objavljajo več nefinančnih informacij kot manjša in da so trajnostna poročila med velikimi podjetji tudi bolj uveljavljena. Po navedenih merilih je bilo v začetnem vzorcu zbranih 150 podjetij. Ta podjetja so bila nato pregledana po naslednjih dveh kriterijih, in sicer podjetje je v času analize moralo imeti svojo dostopno spletno stran in na spletni strani podjetja so morale biti objavljene informacije vsaj iz ene skupine indikatorjev. Tako se je vzorec 150-ih podjetij skrčil in v končnem vzorcu je ostalo 71 podjetij. Gospodarska zbornica Slovenije razvršča podjetja sorodnih panog v različna panožna združenja, zbornice oz. sekcije. Na podlagi te sistematizacije so bila razvrščena tudi naša podjetja v 14 panožnih skupin, od kemijske industrije (7), logistike in transporta (3), kmetijske in živilske (5), kovinske industrije (9), elektronske in elektro industrije (10), energetike (5), turizma (3), bančništva in zavarovalništva (6), informatika in telekomunikacije (3), tekstilne industrije (2), trgovine (3), gradbeništva (11), inženiringa (2) ter druge storitve (2). Podjetjem iz končnega vzorca smo pregledali njihove spletne strani in njihova letna ter trajnostna poročila za l. 2007, če so bila le-ta objavljena na spletu (štiri podjetja so imela na spletu objavljena poročila le za l. 2008 oz. 2006 in so bila zato ta vzeta za analizo). Prisotnost posameznih elementov trajnostnega poročanja smo v poročilih ocenili tako, da smo prisotnost le-teh označili z vrednostjo 1, odsotnost pa z vrednostjo 0. Podatke smo pregledovali v času od junija do oktobra 2009. Obsežnost objavljenih informacij po posameznih indikatorjih in panogah smo izrazili v procentih (%). Na podlagi zbranih podatkov smo s pomočjo ttesta tudi ugotavljali ali obstaja povezava med okoljskim standardom ISO 14001 oz. IPPC zavezanostjo in trajnostnim poročanjem.

Predstavitev sklopov indikatorjev

Prvi sklop indikatorjev (tabela 1) zbira podatke o zavezanosti za poročanje na ARSO. V tej kategoriji so navedeni podatki o okoljski aktivnosti, ki jih zahteva zakon. Predstavljeni so podatki, pridobljeni iz spletnih strani ARSO. Za vsako od 71 podjetij so zabeleženi podatki o obveznosti podjetij za poročanje.

nje o emisijah, ki jih le-ta povzročajo v vodo, zrak in v obliki odpadkov. Zajeti so tudi podatki ali so podjetja onesnaževalci z specifičnimi snovmi kot so hlapne in halogenirane hlapne organske snovi HOS /HHOS v zrak iz naprav podjetij, v katerih se uporabljajo organska topila. Ter tudi informacije o tem, ali so podjetja zavezanci za odstranitev PCB odpadkov. Upoštevani so bili tudi podatki o tem, ali spadajo analizirana podjetja med IPPC zavezance (to so podjetja, ki spadajo med onesnaževalce večjega obsega).

Podatki iz omenjenega področja, razen v redkih primerih, niso bili navedeni v letnih poročilih, okoljskih poročilih ali na spletu podjetja, zato jih je bilo potrebno poiskati na javno dostopnih spletnih straneh ARSO. Omenjeni podatki so zbrani z namenom iskanja morebitne povezanosti med obsegom zavezanosti do ARSO in obsežnostjo trajnostnega poročanja.

V nadaljevanju so predstavljeni sklopi indikatorjev (tabela 1) po katerih so bila analizirana trajnostna poročila in spletne strani podjetij. Sklopi od 2. do 5. analizirajo informacije v poročanju, povezane z okoljsko, od 6. sklopa dalje pa z družbeno problematiko. Sledi predstavitev sedmih sklopov indikatorjev:

Trajnostne politike in dejavnosti na strateškem nivoju

Ta sklop vsebuje deset indikatorjev, ki obravnavajo vsebine, povezane z varovanjem okolja, ki se izvajajo na strateškem nivoju managementa.

Trajnostno poročanje podjetij, pridobljeni okoljski standardi, priznanja in EMAS

V prvem delu tega sklopa ugotavljamo, ali obstaja trajnostno poročanje v letnih poslovnih poročilih podjetij in če je podjetje morebiti objavilo samostojno trajnostno poročilo.

Drugi del sklopa zbira podatke o pridobljenih standardih oz. okoljskih priznanjih v podjetjih, objavljenimi na spletnih straneh podjetij. Ugotavlja, katere od 13-ih okoljskih standardov oz. priznanj je podjetje osvojilo. Pridobljeni podatki tega sklopa naj bi prikazovali dokaj realno sliko o okoljskem prizadevanju podjetja, ker so certifikati in nagrade podeljeni s strani zunanjih in neodvisnih pooblaščenih družb.

Prizadevanje organizacije za zmanjšanje vpliva na okolje na operativnem nivoju

S štirinajstimi indikatorji je analizirano poročanje podjetij o njihovem prizadevanju za zmanjšanje onesnaževanja okolja; od ustreznega ravnanja z odpadki, uporabe obnovljivih virov energije, do investicij v okolju prijazne proizvode oz. tehnologije.

Poročanje o rezultatih okoljske uspešnosti podjetja

V petem sklopu je osem indikatorjev, s katerimi smo pregledali tisti segment poročanja, v katerem so podjetja predstavila svojo uspešnost pri zmanjšanju onesnaževanja okolja kot so znižanje emisij v zrak, vodo, količine odpadkov in hrupa, manjšo porabo energije in fosilnih goriv ter vhodnih surovin.

Prizadevanje organizacije za razvoj širše skupnosti

Sedem indikatorjev tega sklopa analizira poročanje podjetij o njihovem finančnem podpiranju športnih, kulturnih,

humanitarnih, izobraževalnih organizacij ter njihovo sodelovanje s širšo skupnostjo pri izpeljavi družbenih dogodkov.

Skrb za zaposlene v organizaciji

S 14-timi parametri je analizirano poročanje organizacij o dejavnostih, povezanih s skrbjo za zaposlene, od finančnega podpiranja izobraževanja zaposlenih, plačevanja dodatnega zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja, do dejavnosti za varnost in zdravje zaposlenih, ki se odraža tudi v osvojenih certifikatih s tega področja.

Usmerjenost h kakovosti v organizaciji

Informacije, ki razkrivajo usmerjenost organizacij h kakovosti, so zabeležene s sedmimi indikatorji, ki spremljajo informacije o pridobljenih certifikatih kakovosti, nagradah za kvaliteto svojih izdelkov in storitev ter usmeritev k poslovni odličnosti.

4 Rezultati

4.1 Analiza obsežnosti trajnostnega poročanja glede na prisotnost raznovrstnih informacij

Zavezanci za poročanje na ARSO

Od skupaj 14 panog so največji zavezanci do poročanja na ARSO podjetja kemijske industrije, 60% zavezancev. Nad 50% zavezancev ima tudi kovinska panoga, kmetijska in živilska ter elektro in elektronska industrija in energetika. Iz panog trgovine, turizma, informatike – telekomunikacije, bančništva in zavarovalništva ter inženiringa je manj kot 25% podjetij zavezancev za poročanje, tako je v bančništvu – zavarovalništvu le 8% zavezancev.

Najbolj pogosto je onesnaževanje z odpadki, 78% podjetij mora poročati o oddanih odpadkih, sledi onesnaževanje vode (49%) in zrak (34%). Pričakovano pa je precej manj onesnaževanja s specifičnimi snovmi, kot so organska topila, PCB odpadki, saj z njimi onesnažujejo le določene vrste industrije; s prvimi elektronska, kovinska, kemijska; z drugimi pa poleg omenjenih še energetika in informatika. Kar 21% analiziranih podjetij je tudi onesnaževalcev večjega obsega, torej IPPC zavezancev. Omejitve omenjenih rezultatov so v tem, da le-ti predstavljajo obveznosti podjetij za poročanje o posamezni vrsti onesnaževanja (v zrak, vodo, z odpadki), ni pa podrobnih informacij o vrsti onesnaževalca (npr. onesnaževanje zraka z onesnaževalci kot so CO₂, NO₂, metan,...). Prav tako tudi ni zbranih podatkov o količini emisij v določenem časovnem obdobju.

Trajnostne politike in dejavnosti na strateškem nivoju

Dobra polovica (55%) podjetij ima na spletu oz. letnih poročilih objavljeno trajnostno politiko, le majhen delež (13%) pa ima jasno postavljene merljive cilje s področja okoljevarstva. Pri 15% sta okoljska politika in politika kakovosti združeni. Zanimljiv delež podjetij (4%) poroča o okoljskem računovodstvu, ki ga imajo vpeljanega v organizaciji, 22% podjetij pa poroča o prizadevanju za okoljsko izobraževanje svojih zaposlenih. 14% podjetij se odpira širši javnosti, tako da je vzpostavljen komunikacijski kanal o okoljskih problemih

Tabela1: Obsežnost objavljenih informacij na spletu in poročilih po posameznih indikatorjih in panogah, izražena v procentih %

Razvrstitev podjetij po panogah	Kmetijska industrija	Promet in zveze	Kmetijska živilska industrija	Kovinska industrija	Elektro industrija in elektronika	Energetika	Turizem	Banka in zavarovalnice	Informatika telekomunikacije	Inženiring	Gradbeništvo	Tekstilna industrija	Trgovina	Druge storitve	Povprečje
Število analiziranih podjetij v panogi	7	3	5	9	10	5	3	6	3	2	11	2	3	2	
I. Okoljski indikatorji:															
1. Zavezanci za poročanje ARSO															
%															
Podjetja so zavezanci za poročanje – za emisije v zrak za l. 20071	71	33	80	67	70	40	0	0	0	0	18	50	0	50	34
Podjetja so zavezanci po Uredbi o mejnih vrednosti HOS /HHOS2	29	0	0	33	40	0	0	0	0	0	9	0	0	0	8
Podjetja so zavezanci za poročanje - za izpuste v vodo3	86	67	80	67	60	80	33	0	0	0	45	50	67	50	49
Podjetja so IPPC zavezanci4	57	0	60	44	40	40	0	0	0	0	9	0	0	50	21
Podjetja so zavezanci za odstranitev PCB odpadkov5	29	0	0	22	0	40	0	0	33	0	0	0	0	50	12
Podjetja so zavezanci za poročanje - o nastalih odpadkih za leto 20076	86	67	100	89	100	100	67	50	100	50	73	100	67	50	78
Povprečje	60	28	53	54	52	50	17	8	22	8	26	33	22	42	
2. Trajnostne politike in dejavnosti na strateškem nivoju															
%															
Opredeljena je trajnostna politika	43	100	40	44	60	40	67	17	100	50	36	50	67	50	55
Prisotna je postavitve merljivih okoljevarstvenih ciljev	29	33	0	22	20	20	0	0	33	0	18	0	0	0	13
Podjetje se opred. kot trajnostno, ni definirane politike, le izjave v varstvu okolja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Opredeljena politika, ki jo tvorita okoljska politika in politika kakovosti	29	0	20	11	20	60	0	0	0	0	27	0	0	50	15
Podjetje sodeluje v okoljskih projektih z drugimi	14	33	0	0	20	0	0	0	33	50	9	0	67	50	20
Vzpostavljeno komuniciranje z javnostjo glede okoljskih problemov	14	33	0	11	20	20	0	0	33	0	9	0	0	50	14
Podjetje spodbuja izobraževanje zaposlenih za ravnanje z okoljem	0	67	0	22	30	20	0	0	33	0	0	0	33	100	22

Vpeljan je notranji nadzor oz. presoja za ravnanje z okoljem	14	33	40	22	20	40	0	0	33	0	9	0	0	0	15
Podjetje ima vzpostavljeno okoljsko računovodstvo	0	0	0	11	10	0	0	0	33	0	0	0	0	0	4
Član Slovenskega društva ZN za trajnostni razvoj	0	33	0	0	0	0	0	0	0	50	9	0	0	50	10
Povprečje	14	33	10	14	20	20	7	2	30	15	12	5	17	35	

3. Trajnostno poročanje, osvojeni okoljski standardi, priznanja in EMAS

Sestavni del letnega poslovnega poročila podjetja je trajnostno poročilo	0	67	20	0	20	20	33	33	67	0	9	0	33	50	25
Podjetje ima izdelano svoje samostojno trajnostno poročilo	0	0	0	33	30	40	33	0	33	0	0	0	0	50	16
ISO 14001:1996	43	33	20	44	70	60	0	0	0	50	18	50	0	100	35
ISO 14001:2004	57	33	60	78	70	100	33	0	33	50	55	100	0	100	55
EMAS	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Čista proizvodnja	14	0	0	33	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Ekoprofit	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Odgovorno ravnanje	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Okolju prijazno podjetje	0	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0	0	0	50	6
Okoljski izdelek leta	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Mednarodno okoljsko partnerstvo	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Okolju prijazen postopek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	4
Energetsko učinkovito podjetje	0	0	0	11	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Energetsko učinkoviti projekt	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
EU okoljski znak – Marjetica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Povprečje	10	9	7	14	19	16	7	2	9	10	5	10	2	23	

4. Prizadevanje organizacije za zmanjšanje vpliva na okolje na operativnem nivoju

Podjetje ustrezno ravna z nevarnimi odpadki	43	33	20	22	20	20	0	0	0	0	9	0	33	50	18
Podjetje ustrezno ravna z odpadki	29	67	0	22	10	20	33	17	33	0	18	0	67	50	26
Podjetje uporablja vračljivo embalaže	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	50	4
Podjetje ločeno zbira odpadke	14	67	20	22	40	40	67	17	33	0	18	0	33	50	30
Podjetje ima vpeljano kompostiranje lastnih odpadkov	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Podjetje ima vpeljano interno recikliranje	14	0	0	22	10	0	0	0	0	0	9	0	0	0	4
Podjetje je postavilo protihrupne zaščite, dušilce zvoka	0	0	0	11	10	20	0	0	0	0	18	0	0	0	4
Podjetje uporablja obnovljive vire energije	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	33	0	3
Podjetje je izvedlo zamenjavo nevarnih snovi v proizvodnji z okolju prijaznejšimi	0	0	0	11	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Podjetje je izvedlo zamenjavo tehnologije v proizvodnji z okolju prijaznejšo	0	0	0	0	20	20	0	0	0	0	0	0	0	3	
Podjetje izvedlo izboljšavo obstoječe tehnologije za zmanjšanje vpliva na okolje	14	0	20	11	20	20	0	0	0	0	9	0	0	50	10
Podjetje načrtno izboljšuje svoje proizvode tako, da so okolju prijaznejši	0	0	20	0	30	20	0	0	0	0	0	0	0	50	9
Podjetje načrtno izboljšuje svoje storitve tako, da so okolju prijaznejše	0	33	0	0	0	0	33	0	33	0	9	0	33	0	10
Podjetje investira v naložbe, ki so okolju prijaznejše	0	67	40	22	30	0	0	0	0	0	9	0	33	50	18
Povprečje	9	19	9	10	16	11	10	2	7	0	7	0	17	25	

5. Organizacija navaja zmanjšanje vpliva na okolje za spodnje dejavnike

%

Podjetje zmanjšuje emisije v zrak	14	0	0	0	20	40	33	0	0	0	9	0	0	50	12
Podjetje zmanjšuje emisije v vodo	14	0	0	0	10	0	0	0	0	0	9	0	0	0	2
Podjetje zmanjšuje porabo vode	14	33	20	11	20	20	33	0	0	0	9	0	0	0	12
Podjetje zmanjšuje količine odpadkov	14	0	20	0	30	0	33	0	33	0	0	0	0	0	9
Podjetje zmanjšuje hrup pri svoji dejavnosti	14	0	0	0	10	0	0	0	0	0	9	0	0	0	2
Podjetje zmanjšuje porabo energije	0	0	20	11	10	20	0	0	33	0	9	0	33	50	13
Podjetje zmanjšuje uporabo fosilnih goriv	0	0	0	0	20	40	0	0	0	0	9	0	0	50	9
Podjetje zmanjšuje porabo surovin in materialov v delovnem procesu	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Povprečje	9	4	8	3	18	15	13	0	8	0	7	0	4	19	

II. Družbeni indikatorji:

6. Prizadevanje organizacije za razvoj širše skupnosti:

%

Podjetje finančno podpira športne aktivnosti	29	67	40	33	40	60	67	50	67	50	45	0	67	50	47
Podjetje finančno podpira kulturne aktivnosti	14	67	20	11	30	60	67	33	100	0	45	0	33	50	38
Podjetje finančno podpira humanitarne aktivnosti	29	67	20	11	40	20	67	67	100	0	27	0	67	50	40
Podjetje finančno podpira znanost in izobraževanje	14	67	20	11	50	40	67	50	67	0	36	0	33	50	36
Podjetje finančno podpira okoljske aktivnosti, ki niso povezane z dejavnostjo podjetja	14	0	0	0	0	40	33	17	33	0	0	0	33	50	16
Podjetje sodeluje z zunanjo javnostjo pri izpeljavi družbenih dogodkov	14	67	0	11	50	20	67	33	100	0	27	50	67	0	36
Podjetje je osvojilo priznanje za prizadevanje na družbenem področju	0	0	0	0	10	0	0	0	33	0	0	0	0	0	3
Povprečje	16	48	14	11	31	34	52	36	71	7	26	7	43	36	

7. Skrb za zaposlene v organizaciji:

%

V podjetju so prisotne različne metode spodbujanja inovativnosti zaposlenih	0	67	0	11	40	20	0	0	67	50	0	0	33	0	21
Podjetje izvaja meritve zadovoljstva zaposlenih	0	67	0	0	10	20	33	33	67	0	0	0	33	50	22

Podjetje načelno spodbuja izobraževanje zaposlenih, a ni informacij o finančni podpori	14	67	40	11	40	80	33	50	100	0	36	50	67	0	42
Podjetje finančno podpira zunanje izobraževanje zaposlenih	14	0	20	11	20	40	33	33	67	0	27	0	67	50	27
Podjetje izvaja notranje usposabljanje in izobraževanje	14	67	20	11	40	80	33	67	100	0	27	0	67	50	41
Podjetje izvaja štipendiranje zunanjih	14	33	0	11	40	60	33	17	33	50	9	0	33	0	24
Podjetje skrbi za varnost in zdravje zaposlenih	14	33	20	11	20	80	33	17	33	0	0	0	33	50	25
Podjetje je osvojilo standard OHSAS 18001	43	33	0	0	30	80	0	0	0	50	9	0	0	50	21
Podjetje je osvojilo standard SA8000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V podjetju so prisotne dodatne ugodnosti za zaposlene	14	67	20	11	30	40	33	17	67	0	9	50	67	0	30
Podjetje plačuje dodatno zdravstveno zavarovanje zaposlenim	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	0	3
Podjetje plačuje dodatno pokojninsko zavarovanje zaposlenim	0	67	20	0	0	40	33	17	0	0	18	0	33	50	20
Podjetje zaposluje invalide oz. osebe s posebnimi potrebami	14	67	20	0	10	80	33	0	33	0	0	0	33	0	21
Podjetje osvojilo priznanje za ustrezno ravnanje z zaposlenimi	14	0	0	0	0	20	33	0	100	0	0	0	67	50	20
Povprečje	12	40	11	6	20	46	24	18	48	11	10	7	40	25	
8. Usmerjenost h kakovosti v organizaciji:	%														
Podjetje izvaja meritve zadovoljstva kupcev	0	67	20	0	10	20	33	0	67	0	9	0	0	50	20
Podjetje je usmerjeno na učinkovito reševanje reklamacij kupcev	0	33	20	0	10	0	33	0	67	0	0	0	0	50	15
Podjetje ima oblikovano politiko kakovosti	29	67	40	33	30	0	0	17	0	50	36	50	33	100	35
Podjetje je osvojilo standard ISO 9001	86	67	60	100	60	100	33	33	33	50	64	0	100	100	63
Podjetje upošteva smernice poslovne odličnosti, EFQM	0	33	0	0	30	0	0	0	0	50	0	0	33	50	14
Podjetje je osvojilo priznanje za kakovost svojih storitev oz izdelkov	29	33	60	11	60	0	0	0	100	0	0	0	33	50	27
Podjetje ima oblikovano politiko do dobaviteljev	0	33	40	22	10	20	33	0	33	0	0	50	0	0	17
Povprečje	20	48	34	24	30	20	19	7	43	21	16	14	29	57	

Vir: lastna raziskava

¹Seznam zavezancev po Uredbi o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja (ARSO, 2009 d)

²Seznam zavezancev po Uredbi o mejnih vrednosti HOS/HHOS – hlapnih in halogeniranih hlapnih organskih snovi v zrak iz naprav, v katerih se uporabljajo organska topila. (ARSO, 2009 c)

³Seznam zavezancev po Pravilniku o prvih meritvah in obratovalnem monitoringu odpadnih vod ter o pogojih za njegovo izvajanje. (ARSO, 2009 b)

⁴Seznam oz. register zavezancev za pridobitev t.i. IPPC dovoljenja, ki morajo v skladu z »Uredbo o vrsti dejavnosti in naprav, ki lahko povzročajo onesnaževanje okolja večjega obsega«, IPPC Uredba, pridobiti okoljevarstveno dovoljenje (ARSO, 2009 f)

⁵Seznam zavezancev po Evidenci in načrtu odstranjevanja PCB naprav z več kot 5 dm³ PCB. (ARSO, 2009 a)

⁶Seznam zavezancev po Uredbi o ravnanju z odpadki. (ARSO, 2009 e)

v podjetju, 20% njih pa se pri okoljskih projektih povezuje z drugimi organizacijami oz. širšo javnostjo. Podjetja, pri katerih smo pri poročanju zasledili največ informacij iz 2. sklopa, so iz sekcije prometa, informatike in telekomunikacije ter drugih storitev, kjer je poročalo 30 – 35% podjetij.

Trajnostno poročanje podjetij, osvojeni okoljski standard, priznanja in EMAS

Trajnostno poročilo, zajeto v letnem poslovnem poročilu ima 25% podjetij, na prvem mestu so to podjetja iz prometne panoge ter informatike in telekomunikacije (67%) in 50% iz panoge drugih storitev. Pri ostalih panogah sestavi taka poročila manj kot 33% podjetij. Le 16% podjetij pa objavlja samostojno poročilo z omenjenimi vsebinami.

V primerjavi z starejšo verzijo okoljskega standarda ISO 14001:1996, se je za 20% povečal delež organizacij, ki poročajo o pridobitvi novega okoljskega standarda ISO 14001:2004. Pri tem so najaktivnejša podjetja v energetiki, tekstilna ind, drugih storitev, kovinski ind, elektro in elektroniki, živilski, kemijski ind., gradbeništvu in inženiringu (vsi nad 50%). O ostalih okoljskih priznanjih pa poročajo izredno nizek delež podjetij in se giblje od 0 do 6% . Le 1% podjetij objavlja, da ima osvojen EMAS, in sicer iz elektronske panoge. Podjetja elektro in elektronske industrije so objavila informacije o največjem številu osvojenih raznovrstnih okoljskih priznanj in standardov.

Prizadevanje organizacije za zmanjšanje vpliva na okolje na operativnem nivoju

Podjetja poročajo na svojih spletnih straneh in poročilih o različnih dejavnostih, s katerimi skušajo zmanjšati svoje obremenjevanje okolja. Ločenega zbiranja odpadkov se loteva največji delež podjetij, 30%. Kar 50% in več podjetij iz panog prometa, turizma in drugih storitev poročajo, da ločuje odpadke. 28% podjetij vseh panog javnosti zatrjuje, da ustrezno ravna z odpadki, četudi postopki niso natančneje opisani, 18% pa navaja, da ustrezno poskrbi za nevarne odpadke. Podjetja kovinske (22%), kemijske (14%), elektronske (10%) in gradbeništvu navaja, da odpadke, ki nastajajo pri svoji dejavnosti, vrača nazaj v proizvodnjo, jih interno reciklira. 3% podjetij iz elektro industrije in drugih storitev, uporablja obnovljive vire energije. Zadnjih šest parametrov tega sklopa analizira poročanje o različnih okoljskih investicijah. 9-18% podjetij navaja, da investira v spremembo tehnologij, proizvodov, storitev oz. je izpeljalo naložbe, ki so okolju prijaznejše. Podjetja iz panoge drugih storitev, elektro in elektronsko ind. in panoge promet in zveze so vodilne na tem področju.

Poročanje o rezultatih okoljske uspešnosti podjetja

V tem sklopu so zbrani podatki o objavljenih informacijah v zvezi z zmanjševanjem obremenjevanja okolja. Tako 12% podjetij navaja, da so zmanjšala količino izpustov v zrak, isti odstotek navaja zmanjšanje porabe vode, 13% pa je zmanjšalo porabo energije. 9% podjetij poročajo, da porabi manjšo količino fosilnih goriv, isti delež pa odda manjšo količino odpadkov. Pri ostalih indikatorjih je informacij precej manj. Največ informacij o zmanjšanju onesnaževanja so objavila podjetja iz drugih storitev in sicer 19% in elektro -elektronske industrije, 18%. Tudi 15 oz. 13% podjetij iz energetike in turizma je

objavilo informacije o uspehih pri zmanjšanju onesnaževanja, ostala podjetja pa o tem skoraj ne poročajo.

Prizadevanje organizacije za razvoj širše skupnosti

Rezultati kažejo, da podjetja najpogosteje in najbolj poglobljeno objavljajo podatke iz sklopa Prizadevanje za razvoj širše skupnosti. Kar 47% podjetij poročajo o finančni podpori športnim organizacijam, 40% navaja podporo humanitarnim dejavnostim, 38% kulturnim aktivnostim in 36% znanosti in izobraževanju, isti delež podjetij poročajo o vključevanju v izvedbo različnih družbenih dogodkov s sodelovanjem širše. Precej manj, 16% , je finančnega podpiranja okoljskih aktivnosti. Zanimljivo, 3% delež organizacij pa poročajo o pridobitvi certifikata ali priznanja za uspešno prizadevanje na družbenem področju in sicer iz vrst elektro-elektronske industrije in informatike- telekomunikacije. Med panogami, ki so pri vseh indikatorjih tega sklopa izrazile največ podpore različnim družbenim dejavnostim, so informatika- telekomunikacije s 71%-nim deležem informacij o finančni podpori, sledijo turizem (52%), promet in zveze (48%) in trgovska panoga z 43%-nim deležem. Podjetja ostalih panog so o svoji podpori poročale v manj kot 40%.

Skrb za zaposlene v organizaciji

Poročanja podjetij o svojem prizadevanju za izboljšanje razmer zaposlenim nakazuje, da so organizacije najbolj naklonjene spodbujanju svojih zaposlenih k izobraževanju (42%) in sicer na načelni ravni, brez opredeljenega sofinanciranja študija. Slednji indikator pa kaže precej nižje vrednosti, saj le 27% podjetij poročajo, da financira zunanje izobraževanje svojih zaposlenih. V višjem deležu (41%) pa organizacije poročajo, da izvajajo notranja usposabljanja in izobraževanja za svoje delavce. 24% podjetij pa omenja štipendiranje potencialnih kadrov. 30% podjetij sporočajo, da svojim zaposlenim nudi različne ugodnosti, sem spadajo npr. možnost koriščenja ugodnejših počitniških namestitev, cenejših nakupov, izletov, druženja, brezplačnih športnih aktivnosti ipd. 25 % organizacij se na svojih spletnih straneh oz. poročilih zavzema za zdravje in varnost zaposlenih, nekatera izmed teh (21%), so osvojila tudi standard za varnost in zdravje pri delu OHSAS 18001. O pridobljenem standardu družbene odgovornosti, SA 8000, pa ne poročajo nobeno izmed analiziranih podjetij. 20% podjetij objavlja, da plačuje zaposlenim dodatno pokojninsko zavarovanje, enak delež tudi zaposluje osebe s posebnimi potrebami in prav toliko jih opravlja letne meritve zadovoljstva med zaposlenimi in ima vpeljan sistem spodbujanja inovativnosti. V 7. sklopu so se najbolj odrezala podjetja iz panog informatike in telekomunikacije (48%), energetike (46%) ter prometa in trgovske panoge (40%).

Usmerjenost h kakovosti v organizaciji

Rezultati kažejo, da se podjetja zavedajo pomena standarda kakovosti, saj kar 63 % poročajo o pridobljenem certifikatu standarda kakovosti ISO 9001, polovico manj podjetij (35%) ima svojo politiko kakovosti objavljeno na spletu, 27% podjetij pa je objavilo informacije, da so osvojili priznanje za kakovost svojih izdelkov ali storitev. 20% podjetij poročajo o rednem izvajanju anketiranja zadovoljstva kupcev, 15% organizacij izpostavlja usmerjenost na učinkovito reševanje reklamacij,

17% jih na spletu razkriva svojo politiko do dobaviteljev. V zadnjem sklopu so si podjetja iz skupine drugih storitev s 57% -im deležem v poročanju pridobila vodilno mesto. Sledijo panoge promet in zveze (48%), telekom. in informatika (43%), kmetijska in živilska (34%) ter elektro in elektronska industrija (30%).

Zanimiva je tudi primerjava med frekvenco objavljanja trajnostne politike napram politiki kakovosti. Kar 20 % analiziranih podjetij ima objavljeno trajnostno politiko ne pa tudi politike kakovosti (tabela 1). Zabeležen je tudi podatek, da 15% podjetij združuje oba vidika v enotno politiko, kar bi lahko razložili z dejstvom, da mnoga podjetja integrirajo sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in ravnanja z okoljem ISO 14001 v enoten sistem vodenja (Vujošević, 2006). Možna pojasnitev nizkih vrednosti objavljene politike kakovosti je morda v tem, da je sistem vodenja kakovosti že nekaj desetletji usidran v gospodarstvu, saj je bila prva izdaja ISO 9001 izdana l. 1987. V tem času je certifikat kakovosti pridobilo veliko število organizacij in ta ne predstavlja več posebne novitete za javnost. Zato lahko predpostavljamo, da se podjetjem ne zdi potrebno predstavljati na spletu podrobnosti o usmeritvi v kakovost. Objavljena trajnostna politika pa je aktualno sporočilo podjetja javnosti, ki je za okoljsko problematiko vse bolj zainteresirana.

4.2 Ugotavljanje ali obstaja povezava med okoljskim standardom ISO 14001, IPPC zavezanostjo in trajnostnim poročanjem

Povezanost smo ugotavljali s ttestom. V prvem delu smo ugotavljali povezavo med trajnostnim poročanjem podjetij in prisotnostjo ISO 14001 v podjetjih. V drugem delu pa ugotavljali ali podjetja, ki spadajo med IPPC zavezanke, trajnostno poročajo v večjem obsegu kot podjetja, ki niso IPPC zavezanke. V obeh primerih predstavljajo podatki dva odvisna vzorca.

Postavimo raziskovalno hipotezo, ki trdi: Podjetja, ki imajo osvojen okoljski standard ISO 14001, imajo večjo povprečno vrednost trajnostnega poročanja kot podjetja, ki nimajo osvojenega ISO 14001.

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Postavimo pa tudi ničelno hipotezo, ki trdi: Prisotnost okoljskega standarda ne vpliva na povprečno vrednost trajnostnega poročanja.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

μ_1 = povprečna vrednost trajnostnega poročanja podjetij iz ISO 14001:2004

μ_2 = povprečna vrednost trajnostnega poročanja podjetij brez ISO 14001:2004

S ttestom smo izračunali verjetnost ničelne hipoteze = 0,00129 << 0,05 (stopnja značilnosti).

Torej verjetnost $\mu_1 = \mu_2$ je zelo nizka. Zato zavrnemo ničelno hipotezo. Iz tega sledi, da potrdimo raziskovalno hipotezo s stopnjo zaupanja 0,95 (95%). Še več, ker je rezultat ttesta bistveno nižji od 0,01 lahko zaupamo z 99%.

Naša raziskava tako potrjuje, da osvojen okoljski standard ISO 14001 vpliva na podjetja, da obsežneje trajnostno poročajo in s tem pritrjujemo ugotovitvam avtorjem Gonzales- Benito in Oscar (2005), ki navajajo, da certificirana podjetja izražajo

močnejše okoljske vrednote in zavzetost za zmanjševanje industrijskega onesnaževanja kot ne-certificirana podjetja.

Tudi v drugem primeru postavimo raziskovalno hipotezo: Podjetja, ki so IPPC zavezanke, imajo večjo povprečno vrednost trajnostnega poročanja kot podjetja, ki niso IPPC zavezanke.

$$H1: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Ničelna hipoteza v tem primeru pa trdi: Zavezanost IPPC direktivi ne vpliva na povprečno vrednost trajnostnega poročanja.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

μ_1 = povprečna vrednost trajnostnega poročanja podjetij ki so IPPC zavezanke

μ_2 = povprečna vrednost trajnostnega poročanja podjetij ki niso IPPC zavezanke

S ttestom smo izračunali verjetnost ničelne hipoteze = 0,034295 << 0,05 (stopnja značilnosti).

Torej je verjetnost $\mu_1 = \mu_2$ zelo nizka. Zato zavrnemo ničelno hipotezo. Iz tega sledi, da potrdimo raziskovalno hipotezo s stopnjo zaupanja 0,95 (95%).

Rezultati ttesta kažejo, da podjetja, ki spadajo med onesnaževalce večjega obsega (IPPC zavezanke), na spletu oz. v letnih poročilih objavljajo obsežnejša trajnostna poročila.

5 Diskusija

Rezultati delno potrjujejo v uvodu navedene izsledke raziskav, da podjetja v panogah, ki s svojo dejavnostjo bolj zaznavno obremenjujejo okolje, so bolj motivirana za poročanje kot tam, kjer je vpliv na okolje manjši (Kolk, 2003; Jose in Lee, 2007; UNCTC, 1993; KPMG, 2008) in je iz tega razloga tudi trajnostno poročanje podjetij storitvenega sektorja kot npr. finance in zavarovalništvo, mediji in komunikacije, trgovina ipd. manj pogosto in obsežno (UNCTC, 1993; Graedel, 1998; Thompson in Christopher, 2004; Jose in Lee, 2007; KPMG, 2008). Pri naši raziskavi so podjetja z visokim deležem zavezanosti do okoljskega poročanja iz panog energetike, elektro in elektronike, drugih storitev uvrščene med prvih šest panog z najobsežnejšim poročanjem. Po drugi strani sta največji zvezanki za okoljsko poročanje, kovinska in kemijska industrija, skoraj na repu. Panoga, ki je skoraj trikrat manjša zavezanka za okoljsko poročanje kot kemijska industrija, t.j. informatika in telekomunikacije, pa ima najobsežnejša trajnostna poročila. Pa tudi za trgovino in turizem lahko sklepamo podobno. Zanimivi so tudi rezultati ttesta, ki kažejo, da podjetja, ki spadajo med onesnaževalce večjega obsega (IPPC zavezanke), na spletu oz. v letnih poročilih objavljajo obsežnejša trajnostna poročila. Toda poudariti je potrebno, da gre v tem primeru le za vzorec posameznih podjetij iz različnih panog, ne pa za cele panoge. Tako ne moremo oblikovati trdnih zaključkov v zvezi s povezavo med stopnjo onesnaževanja panoge in zavzetostjo do celovitega trajnostnega poročanja. Vzrok temu bi lahko bilo lahko premajhno št. podjetij v posameznih panogah našega vzorca, premalo natančno izbrani onesnaževalni indikatorji za ugotavljanje stopnje onesnaževanja ter predvsem prevelika raznolikost panog v našem vzorcu.

Če pa primerjamo le okoljski del poročanja, se sicer zgornji trditvi bolj približamo, ker si v tem primeru po obsežnosti le okoljskega dela trajnostnega poročanja sledijo naslednje

panoge: druge storitve, elektro-elektronska industrija, promet in zveze, energetika, informatika in telekomunikacije, kemijska industrija, turizem in kovinska industrija. Toda tudi v tem primeru sta kemijska in kovinska industrija le na 6. oz. 8. mestu, pred njima pa promet in zveze ter informatika in telekomunikacije s precej nižjo stopnjo zavezanosti do ARSO.

Primerjava okoljskega in družbenega poročanja kaže, da podjetja vseh panog veliko bolj velikodušno predstavljajo informacije z družbenega področja, saj jih je kar nekajkrat več kot okoljskih. Pri okoljskem poročanju imajo največ objavljenih informacij podjetja iz panoge drugih storitev. Občutno manj jih imajo podjetja iz elektro in elektronske panoge in prometa in zvez, nato pa iz ostalih panog. Najmanj okoljskih informacij posredujejo javnosti podjetja iz tekstilne industrije ter bank in zavarovalnic. Pri družbenem področju vodi po raznovrstnosti informacij panoga informatika in telekomunikacije, sledijo podjetja iz prometa in zvez, nato druge storitve. Med družbenimi poročanjem so se najslabše odrezala podjetja iz panog kovinske industrije, inženiringa in tekstilne industrije.

Zanimiva je tudi primerjava med frekvenco objavljanja trajnostne politike napram politiki kakovosti. Kar 20 % analiziranih podjetij ima objavljeno trajnostno politiko ne pa tudi politike kakovosti (tabela 1). Zabeležen je tudi podatek, da 15% podjetij združuje oba vidika v enotno politiko, kar bi lahko razložili z dejstvom, da mnoga podjetja integrirajo sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in ravnanja z okoljem ISO 14001 v enoten sistem vodenja (Vujošević, 2006). Možna pojasnitev nizkih vrednosti objavljene politike kakovosti je morda v tem, da je sistem vodenja kakovosti že nekaj desetletji usidran v gospodarstvu, saj je bila prva izdaja ISO 9001 izdana l. 1987. V tem času je certifikat kakovosti pridobilo veliko število organizacij in ta ne predstavlja več posebne novitete za javnost. Zato lahko predpostavljamo, da se podjetjem ne zdi potrebno predstavljati na spletu podrobnosti o usmeritvi v kakovost. Objavljena trajnostna politika pa je aktualno sporočilo podjetja javnosti, ki je za okoljsko problematiko vse bolj zainteresirana.

Med informacijami, ki so bile najpogosteje omenjene pri poročanju podjetij je informacija o pridobljenem certifikatu kakovosti ISO 9001, pojavila se je kar pri 63% podjetjih. Prisotnost trajnostne politike in osvojenega standarda ISO 14001 pa v 55% primerih, čemur potrjuje tudi mednarodni pregled poročanja KPMG, ki navaja, da podjetja poročajo podrobno o svojih okoljskih politikah, načrtih in ciljih za prihodnost in o značilnostih svojega EMS (KPMG, 2008). Ostale informacije pa se pojavljajo pri manj kot polovici podjetij (tabela 1). Med njimi so najpogosteje zabeležene informacije o podpiranju športnih aktivnosti s kar pri 47% podjetij (tabela 1), nasprotno, na samem repu pa so izredno slabo zastopane sicer zelo aktualne informacije o uporabi obnovljivih virov, ki so bile opažene le pri dveh od skupno 71-ih podjetij.

6 Zaključek

Naša raziskava ugotavlja, da je trajnostno poročanje slovenskih podjetij še v zametkih. Podobno kot navaja mednarodna študija o družbeno odgovornem poročanju korporacij KPMG (2008), tudi v slovenskem prostoru večina podjetij v svojih

poslovnih poročilih nima nobenih okoljskih in družbenih informacij, v naši raziskavi le 25%. Idowu in Towler (2004) ter Jose in Lee (2007) ugotavljajo, da skoraj polovica (45%) od 200-tih analiziranih mednarodnih korporacij uporablja specifična okoljska poročila, v naši raziskavi je takih le 16 % podjetij. Primerjava okoljskega in družbenega vidika poročanja kaže, da podjetja vseh panog veliko bolj velikodušno predstavljajo informacije z družbenega področja, saj jih je kar nekajkrat več kot okoljskih (tabela 1). Podjetja tako nakazujejo, da okoljske problematike ne sprejemajo kot enakovredne priložnosti za izboljšanje ugleda v javnosti katero vidijo v športu, kulturi, humanitarni dejavnosti in izobraževanju, kjer podjetja najboljše objavljujejo podatke. Sicer pa so bile informacije, ki so bile med vsemi najpogosteje omenjene pri poročanju tiste o pridobljenem certifikatu kakovosti ISO 9001 (63% podjetij) ter o opredeljeni trajnostni politiki in informacije o osvojenem standardu ISO 14001 (55% podjetij pri obeh indikatorjih).

Ob zelo revnem poročanju podjetij o svojih aktivnostih do varovanja okolja se porajajo dvomi o zadostnosti njihovega okoljskega prizadevanja v praksi.

Pomanjkljivo poročanje podjetij o uspešnosti do varstva okolja je morda iskati v tem, da podjetja ne jemljejo okoljske problematike dovolj resno, da bi izdelale celovite analize o (ne-) uspehih varstva okolja v organizaciji in o tem seznanile javnost na spletu oz. deležnike preko letnih poročil, npr. svoje podatke o porabi energije, vode, materiala vodijo kot stroške poslovanja, umeščene med računovodske postavke, ugotovljamo pa, da jih ne zanima njihov okoljski vidik, da bi jih ovrednotili tudi s stališča obremenjevanja okolja.

Rezultati naše raziskave pa kažejo tudi na to, da osvojen okoljski standard ISO 14001 spodbudno vpliva na podjetja, da obsežneje trajnostno poročajo in s tem pritrjujemo ugotovitvam avtorjem Gonzales- Benito in Oscar (2005), ki navajajo, da certificirana podjetja izražajo močnejše okoljske vrednote in zavzetost za zmanjševanje industrijskega onesnaževanja kot ne-certificirana podjetja.

Pomen raziskave za trajnostno poročanje

Bistven prispevek našega dela je ta, da je bil sestavljen izviren model za analiziranje trajnostnih poročil. Ta model je zgrajen iz različnih sklopov indikatorjev, ki omogoča zelo podrobno analizo vsebine trajnostnega poročanja. Prav tako je izvorna tudi metodologija, ki omogoča analiziranje trajnostnega poročanja v njegovi obsežnosti. V literaturi ni zaznati veliko primerov podobne metodologije oz. modelov.

Drugi prispevek je rezultat analize trajnostnega poročanja, ki je bila prvič tako podrobno izdelana na primeru slovenskih podjetij. Z raziskavo smo precej prispevali k zavedanju, kakšno je trajnostno poročanje med slovenskimi podjetji. Naša raziskava lahko predstavlja tudi osnovo za razmišljanje oz. predvsem ukrepanje v smeri spodbujanja k aktivnejšemu poročanju podjetij. Menimo namreč, da bi bilo smiselno od podjetij, ki so zavezana k objavi letnih poslovnih poročil zahtevati, da del poročila namenijo trajnostnemu poročanju.

Tretji prispevek je tudi ta, da podjetjem lahko naš model služi kot vzorec o tem, kaj poročati, oz. da naša raziskava ponuja podjetjem predstavo o tem, kaj poročajo druga slo-

venska podjetja, jim omogoča primerjavo in izboljšavo svojih trajnostnih poročil.

Priporočila za nadaljnje raziskovanje in prakso

Smiselno bi bilo analizirati izključno poslovna poročila podjetij v posameznem letu z vidika trajnostnega poročanja, saj analiziranje informacij neposredno s spletnih strani, ki se pogosto spreminjajo, otežujejo ponovljivost raziskave. Smotno bi bilo za vzorec vzeti podjetja iz ozkega izbora zelo sorodnih panog, saj bi to omogočilo kvalitetno primerjavo (npr. podjetja dejavnosti kovinsko predelovalne industrije ali pa le podjetja energetike, ipd.). Zelo zanimivo bi bilo ugotoviti okoljsko uspešnost podjetij skozi neko časovno obdobje (na podlagi podatkov, dobljenih iz ARSO) ter povezavo s trajnostnim poročanjem. Prav tako pa tudi ugotoviti povezavo med finančno uspešnostjo podjetij, okoljsko uspešnostjo in trajnostnim poročanjem. Naš model indikatorjev, ki smo jih oblikovali za našo raziskavo in celotno metodologijo, bi bilo potrebno ponovno ovrednotiti in ustrezno nadgraditi.

V praksi pa bi bilo smiselno priporočiti, da se za slovenska podjetja oblikuje standardni model, po katerem, bi podjetja pripravila svoja trajnostna poročila. Od gospodarskih družb, ki so zavezane k oddaji poslovnih letnih poročil bi bilo prav tako zelo upravičeno zahtevati, da izdelajo in objavijo tudi svoja trajnostna letna poročila.

Literatura

- ARSO. (2009a). Evidenca in načrti odstranjevanja PCB naprav z več kot 5 dm³ PCB, dosegljivo na: <http://www.arso.gov.si/varstvo%20okolja/odpadki/podatki/> (12.6.2009)
- ARSO. (2009b). Pravilnik o prvih meritvah in obratovalnem monitoringu odpadnih vod ter o pogojih za njegovo izvajanje. Ur.l. RS, št. 74/07, dosegljivo na: http://okolje.arso.gov.si/onesnazevanje_voda/predpisi.php?page=2 (1.6.2009)
- ARSO. (2009c). Seznam zavezancev po Uredbi o emisiji hlapnih in halogeniranih hlapnih organskih spojin. Ur.l. RS, št. 112/05, 37/07; Ur.l. RS, št. 112/05, 37/07, dosegljivo na: <http://www.arso.gov.si/zrak/emisije%20snovi%20v%20zrak/emisije%20iz%20naprav/> (7.6.2009)
- ARSO. (2009d). Uredba o emisiji snovi v zrak iz nepremičnih virov onesnaževanja. Ur.l. RS, št. 31/07, 70/08, dosegljivo na: http://okolje.arso.gov.si/ozon_fplini/predpisi.php (4.6.2009)
- ARSO. (2009e). Uredba o ravnanju z odpadki. Ur.l. RS, št. 34/08, dosegljivo na: http://okolje.arso.gov.si/ozon_fplini/predpisi.php?group=1 (10.6.2009)
- ARSO. (2009f). Uredba o vrsti dejavnosti in naprav, ki lahko povzročajo onesnaževanje okolja večjega obsega (IPPC Uredba). Ur.l. RS, št. 97/04, dosegljivo na: <http://okolje.arso.gov.si/ippe/pages.php?op=print&id=IPPC-PREDPISI> (15.6.2009)
- Belal, A. R. & Lubinin, V. (2009). Russia: Corporate Social Disclosures, *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, I: 165-179.
- Connick, & Allison (2007). Ten steps to being a standard bearer, *Estates Gazette*, 728: 117.
- Davis -Walling, P. & Batterman, S., A. (1997). Environmental Reporting by the Fortune 50 Firms, *Environmental Management*, 21(6): 865-875.
- Deegan, C. & Gordon, B. (1996). A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations, *Accounting and Business Research*, 26(3): 187-199.
- Deegan, C. & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(2): 50-67.
- Donlagić, J. & Golob, V. (2001). Varovanje okolja in standardizacija s poudarkom na sistemu ravnanja z okoljem (ISO 14001), *Tekstilec*, 44(3-4): 69-75.
- Fece, V. & Vuk, D. (2001). Organizacijski vidiki uvajanja ISO14001 v gospodarske družbe, 20. znanstveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved Management in globalizacija, Portorož, 2001.
- Golob U. & Valentinčič N. (2008). Longitudinalna analiza poročanja o družbeni odgovornosti: primer izbranih slovenskih družb. Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu. 3. mednarodna konferenca Družbena odgovornost in izzivi časa. Maribor, 5- 6 jun., 2008.
- Gonzales-Benito, J. & Oscar. (2005). An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO 1400, Certification, *British Journal of Management*, 16: 133-148.
- Graedel, T. (1998). Life-cycle assessment in the service industries, *Journal of Industrial Ecology*, 1(4): 57-70.
- GRI, Sustainability Reporting Guidelines. Global Reporting Initiative, dosegljivo na: www.globalreporting.org (7.5.2009)
- Hackston, D. & Milne, M.J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(1): 77- 108.
- Idowu, S.O. & Towler, B.A. (2004). A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies, *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15(4): 420-437.
- Isemann R. (2009). Environmental Statements on the Internet- From a Mere EMAS Requirement to an On-line Environmental Communication Tool, *Eco-Efficiency in Industry and Science*, 24(1), *Environmental Management Accounting for Cleaner Production*, II, 103-121.
- Isemann, R. & Lenz, C. (2001). Customized corporate environmental reporting by internet-based push and pull technologies, *Eco-Management and Auditing*, 8(2): 100-110.
- Jones, K., Alabaster, T. & Walton, J. (1998). Virtual Environments for Environmental Reporting, *Greener Management International*, 21: 121-137.
- Jose, A. & Lee, S.,M. (2007). Environmental Reporting of Global Corporations: A Content Analysis based on Website Disclosures, *Journal of Business Ethics*, 72: 307-321
- Kolk, A. (2003). Trends in Sustainability reporting by the Fortune Global 250, *Business Strategy and the Environment*, 12: 279-291.
- Kotsiantis, S. & Kanellopoulos, D. (2008). Applying Machine Learning Techniques for Environmental Reporting. Networked Computing and Advanced Information Management. Fourth International Conference on. Volume 1.
- Kovač, Z. (2000). Podjetništvo in inovacije – ključna dejavnika uspeha v družbah 21. stoletja- Kako naprej v Sloveniji? Vloga inoviranja pri pospeševanju regionalnega razvoja Slovenije, 21. PODIM, 49-51. ZRS Bistra, Ptuj. 7-8 dec., 2000.
- KPMG International, International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008, dosegljivo na: <http://www.kpmg.com> (15.5.2009)
- Meek, G.,K., Roberts, C.,B. & Gray, S.,J (1995). Factors Influencing Voluntary Annual Report Disclosures by U.S., U.K., and Continental European Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 26(3): 555-572.
- Modopothala, J.,R. & Issac, B. (2009). Study of Economic, Environmental and Social Factors in Sustainability Reports

- using Text Mining and Bayesian Analysis. Symposium on Industrial Electronics and Application, ISIEA, 1, 209-214. Malaysia: Kuala Lumpur.
- Nieminen, T. & Niskanen, J. (2001). The Objectivity of Corporate Environmental Reporting: A Study of Finnish Listed Firms' Environmental Disclosures, *Business Strategy and the Environment*, 10(1): 29-37.
- Radonjič, G. & Tominc, P. (2007). Pomen sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 za tehnološko posodabljanje proizvodnih podjetij, *Naše gospodarstvo*, 53(3-4): 58-70.
- Salama, A. (2009). Egypt: Social Responsibility Disclosure Practices, Global Practices of Corporate Social Responsibility, IV: 325-342.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders, *Business Ethics, A European Review*, 10 (1): 16-26.
- Thompson, P. & Christopher, J. C. (2004). Bringing the environment into bank lending: implications for environmental reporting, *The British Accounting Review*, 36(2):197-218
- UNCTC. (1993). Environmental Management in Transnational Corporations: Report of the Benchmark Corporate Environmental Survey. New York.
- Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo, Ur.l. RS, št. 84/2006, 106/06.
- Vujošević, N. (2006). Vodilo za okoljske standarde ISO 14001 in EMAS: sistemi ravnanja z okoljem. GV Založba, Ljubljana.
- WBCSD, (2002). Sustainable development reporting: Striking the balance, dosegljivo na: http://www.wbcd.ch/DocRoot/GGFpsq8dGngT5K56sAur/20030106_sdreport.pdf (10.4.2009).
- Weaver, P., M. & Jordan, A. (2008). What roles are there for sustainability assessment in the policy process? *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, 3:(1-2).
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur.l. RS, št. 42/06, dosegljivo na: http://www.zakonodaja.com/zakoni/vi/1/1/zgd_1/cleni/55.clen/55.clen (5.4.2009).

Sonja Fink Babič je predavateljica na višjih poslovnih šolah v Sloveniji. Pokriva področje managementa kakovosti, organizacije poslovanja in interdisciplinarnih vsebin varstva okolja v gospodarstvu in trajnostnega razvoja. V okviru problematike trajnostnega razvoja v poslovnem okolju pa pripravlja doktorsko disertacijo na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru.

Roberto Biloslavo je profesor za področje managementa na UP, Fakulteta za management Koper. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v področje managementa, strateškega managementa, managementa znanja in družbene odgovornosti gospodarskih družb. Dosežke svojega raziskovalnega dela objavlja doma in v tujini.

Corporate Sustainability Reporting: Opportunities and Challenges

The aim of our study was to research corporate sustainability reporting in Slovenia, namely, the volume and type of information on sustainable development published on corporate websites and in corporate reports available online. In our study, we discuss the content of corporate sustainability reports by considering a series of indicators covering both environmental and social issues. To this end, we designed a model consisting of 85 indicators which were adapted to the content and characteristics of Slovenian corporate sustainability reporting. Also, we aimed to identify the eventual relationship between the ISO 14001 (environmental standard) or the obligation to report under the IPPC Directive and sustainability reporting. The final sample consisted of 71 major Slovenian companies from 14 industries, all members of the Slovenian Chamber of Commerce and Industry. We have examined their websites and annual or sustainability reports (if published online). We processed the data in the period from June to October 2009. Our study found that Slovenian corporate sustainability reporting is still in an initial stage. Similarly as indicated by the international study of corporate social responsibility reporting (KPMG, 2008), the majority of Slovenian corporate business reports fail to provide any environmental and social information; only 25% in our study. According to our research, specific environmental reports are being published by as little as 16% of the companies. A comparison of environmental and social reporting shows that in all industries companies tend to report social information more extensively, considering that their number is several times the number of environmental information. Companies give the impression that they fail to recognize environmental issues, in contrast to sports, culture, humanitarian activities, and education (areas where corporate reporting is most extensive and detailed), as an opportunity to improve their public reputation. Furthermore, our study results show that the awarded ISO 14001 environmental standard encourages a more extensive corporate sustainability reporting. Also, companies that are major polluters (operators obliged to report under the IPPC Directive) provide more extensive sustainability information which they publish on the web or in their annual reports. With such poor reporting by companies on their environmental protection activities, doubts arise as to the sufficiency of their environmental efforts in practice.

Key words: Sustainability reporting, environmental indicators, corporate websites

Vzvodi informatike za rast in razvoj organizacije

Mitja Cerovšek

TPV trženje in proizvodnja opreme vozil d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, m.cerovsek@tpv.si

V času in razmerah negotove poslovne prihodnosti se na novo utrjujejo razmišljanja o kvaliteti upravljanja naših ravnanj, kar lahko širše ponazorimo s kvaliteto upravljanja poslovnih procesov. Ključno vprašanje, na katerega morajo danes odgovorni za informatiko podati ustrezen odgovor, je naslednje: kaj mora delati informatika in kako delovati širše informacijsko okolje, da bo njun vpliv na doseganje dogovorjenih ciljev podjetja največji? Iskanje ustreznih vzvodov, ki nam lahko pomagajo potiskati kolesje poslovnega okolja v uspešnejše in učinkovitejše delovanje, se najprej skriva v načelih uporabe informacijsko komunikacijske tehnologije in razumevanju povezovanja ciljev informatike s cilji podjetja. Drugi del odgovora na zastavljeno vprašanje velja poiskati v razširjenem pogledu na prenovo poslovanja, ki ga imenujemo management poslovnih procesov. Tretji steber vzvodov, ki jih lahko informatika izgradi in izpostavi kot svoj prispevek k rasti in razvoju organizacije, pa temelji na vključevanju in razvoju zaposlenih, ki lahko (ozaveščeni, opolnomočeni in motivirani) predstavljajo bistveni dejavnik rasti in razvoja organizacije.

Ključne besede: management, poslovna vrednost, poslovni proces, prenova in informatizacija poslovanja, procesni pristop, strateško načrtovanje

1 Uvod

Podjetja danes delujejo v zelo negotovih in spremenljivih razmerah. Bolj kot kadarkoli doslej je težko napovedovati razmere v zunanjem poslovnem okolju, zato je 'na prepihu' celoten poslovni model delovanja podjetja. Kažejo se vse (ne) sposobnosti notranje moči podjetja in zaposlenih, da v danih okoliščinah iščejo in najdejo ustrezne odgovore na vprašanja tega časa. Ob analizi napak preteklosti in sedanjosti se na novo utrjujejo razmišljanja in raziskovanja kvalitete upravljanja naših ravnanj. Od vsebin, ki jih prejemo na vhodu in tistih, ki jih dajemo na izhodu modela naših ravnanj, je namreč neposredno odvisna naša poslovna, pa tudi siceršnja prihodnost. V ospredje tako zopet stopa vprašanje kvalitete upravljanja poslovnih procesov. To vprašanje namreč bistveno opredeljuje ustroj notranjega (mikro) poslovnega okolja. Tu pa ima podjetje - z razliko od nestabilnih razmer na globalnem (makro) okolju - na voljo številne prijeme in možnosti, da z izborom ustreznega načina lastnega delovanja neposredno vpliva na svojo prihodnost.

Proces prenove in informatizacije poslovanja sodi med najzahtevnejša in izjemno tvegana opravila v podjetju. Govorimo namreč o srečevanju in prepletanju številnih strokovnih disciplin, znanj, izkušenj in interesov, ki s seboj običajno prinašajo zajetne organizacijske in sociološke spremembe. Prav zato je izjemno pomembno, da se teh vsebin lotevamo zrelo, dobro pripravljeni in z veliko količino razpoložljive energije.

Informacijsko in komunikacijsko okolje je zelo pomemben člen podjetja v procesih njegovega delovanja. Je sistem, po katerem se pretaka podjetniška moč organizacije. Izkaže se lahko kot pospeševalec ali pa tudi kot močan zaviralec sprememb v organizaciji. To je razlog, da se je potrebno z informacijskim okoljem podjetja temeljito ukvarjati in graditi pravo sestavo 'zdravilnih učinkov', ki jih povzročata. Informacijsko okolje v najširšem pomenu te besede namreč v veliki meri določa kondicijo, moč in vitalnost notranjega poslovnega okolja. Podjetju omogoča iskati nove poslovne modele, povečevati dodano vrednost in razvijati sposobnosti hitrega odzivanja na zahteve kupcev. Zato je zelo pomembno, kako to okolje deluje, kakšni so njegovi izhodi in na katere druge procese s svojimi aktivnostmi vpliva ter na kakšen način.

Na podlagi raziskave stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah (Erjavec et al., 2010:50) je možno napovedati nekatere prihodnje trende na tem področju. V organizacijah lahko pričakujemo večji vpliv poslovne informatike in tudi večjo naklonjenost vodstva podjetij informacijskim projektom in pobudam informatikov. Posledično se pričakuje tudi izboljšanje položaja informatikov v podjetju (njihovo večje sodelovanje pri razvoju podjetja in organizacije). Sodobne tehnologije in koncepti so namreč velik izziv za podjetje, izkoristek teh možnosti pa določa predvsem stopnja sodelovanja znotraj managementa podjetja in pripravljenost organizacije na izvajanje postopnih sprememb.

Ključno vprašanje, na katerega morajo danes odgovorni za informatiko (angl. Chief information officer - CIO) podati

ustrezen odgovor, je naslednje: kaj mora delati informatika in kako delovati širše informacijsko okolje, da bo njun vpliv na doseganje dogovorjenih ciljev podjetja največji?

Iskanje vzvodov, preko katerih lahko informatika neposredno ali posredno vpliva na rast in razvoj organizacije, je torej zelo aktualna in prvovrstna naloga vrhnjega managementa podjetja. Od pristopa k reševanju tega vprašanja (ter od sodelujočih in razmišljujočih ob njem) je v veliki meri odvisno, kakšna bodo prihodnja pota organizacije in kakšna bosta vloga in pomen informatike pri tem. Informatika ima zato svojo veliko realno moč in prihodnost predvsem v:

- usmerjeni uporabi informacijske tehnologije,
- managementu poslovnih procesov,
- vključevanju in razvoju zaposlenih.

2 Vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije

Osnovni tehnološki temelj, na katerem sloni poslovanje podjetja, ki na trgu ponuja svoje izdelke in storitve, je informacijsko komunikacijska tehnologija. Problem nastane, kadar informacijsko komunikacijska tehnologija nastopa samo v vlogi tehnološkega gradnika (predstavlja ga t.i.m. 'vidni sistemski prostor'), bistveni del njene vrednosti pa s tem posledično ostane neizkoriščen. Bistveni del njene vrednosti se skriva v t.i.m. 'nevidnem sistemskem prostoru', kamor sodijo rešitve, pristopi, procesi in znanja, ki jih v različnih oblikah nameščamo na informacijsko platformo vidnega sistema prostora. Prav ta nevidni sistemski prostor pa je vir kondicije, moči in vitalnosti notranjega poslovnega okolja.

Groznik in Babnik (2007:157-158) ugotavljata, da predstavljata ocenjevanje in management tveganja zaradi svojega pomena pri vzpostavljanju povezave med poslovnim svetom in informatiko dva glavna dejavnika uspešnega vodenja informatike. Podpirata kakovostno poslovanje in doseganje dogovorjenih ciljev. Kot druga pomembna področja uspešnega vodenja informatike avtorja navajata še strateško usklajenost

(razumevanje poslovnih ciljev organizacije), zagotavljanje vrednosti investicij, virov in sredstev, management virov (poslovni procesi, kadri, aplikacije, poslovni podatki, strojna oprema) ter ocenjevanje vrednosti in pomena informacijskega okolja. Zaradi neustreznega vodenja in neustrezne uporabe informacijske tehnologije nastaja v podjetjih veliko težav, ki jih povežemo z visokimi stroški, neuspešnimi projekti, operativnimi težavami, neustreznim vrednotenjem informatike, neustrezno varnostjo in zaščito pred tveganji ter strateško neusklajenostjo med cilji informatike in podjetja.

To obravnava in potrjuje tudi procesno usmerjeni model vrednotenja informatike (Tallon et al., 2000), ki definira 4 različne vsebinske usmeritve investiranja v informatiko (tabela 1).

Ne tehnološka, pač pa poslovna vrednost informatike je tista, ki izpolnjuje cilje, utrjuje poslanstvo podjetja ter mu prinaša merljive (otipljive) in nemerljive (neotipljive) koristi. Merljive koristi, ki so pogosto predmet raziskav, lažje razumemo in jih lahko tudi merimo, nemerljive koristi, ki so manj raziskane, pa postajajo z vidika uporabe informacijske tehnologije vse pomembnejše (tabela 2)(Groznik et al., 2005:216-217).

Pri obvladovanju informacijske tehnologije in razumevanju širšega informacijskega okolja je potrebno vedeti, kaj želimo pri tem doseči in na kakšen način. Tehnologija sama po sebi je povsem neuporabna, če jo zavestno ne obtežimo s pravo zgodbo, ki jo gradimo v poslovnem okolju. Govorimo o usmerjeni uporabi informacijske tehnologije, ki jo načrtno, v skladu s poslovnimi cilji organizacije, usmerjamo na bistvena področja njenega delovanja. Vzvodi usmerjene uporabe informacijske tehnologije, ki temeljijo na tem temeljnem izhodišču dojemanja poslanstva informatike, so zato lahko naslednji:

- povezovanje ciljev informatike s cilji podjetja,
- prehod informatike od tehnologije k poslovanju,
- preoblikovanje informatike v vir ustvarjanja konkurenčnih prednosti,
- usmerjanje informatike v razvijanje novih poslovnih modelov,
- gradnja korporativnih načel poenotene in standardizirane odličnosti delovanja informatike.

Tabela 1: vsebinske usmeritve investiranja v informatiko

Brezciljno investiranje	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja nimajo jasnih ciljev v zvezi z IT. • Podjetja nimajo jasnih ciljev v zvezi z naložbami v IT. • IT razumejo predvsem kot strošek.
Investiranje v izboljšave na operativnem nivoju	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetja imajo jasne cilje v zvezi z IT. • Cilji IT usmerjeni v izboljševanje poslovnih procesov znotraj podjetja. • Povečevanje učinkovitosti in izboljšave na operativnem nivoju delovanja.
Investiranje v povezave navzven	<ul style="list-style-type: none"> • Uporaba IT predvsem za povezovanje s kupci in dobavitelji v oskrbovalni verigi. • Povečevanje dodane vrednosti izdelkov ali storitev v očeh svojih strank. • Povečevanje tržnega deleža. • Osvojitve novih trgov.
Strateško investiranje	<ul style="list-style-type: none"> • IT je eno izmed ključnih orodij za doseganje poslovnih ciljev in uresničevanje strategije podjetja. • Osredotočenost na povečanje uspešnosti delovanja podjetja. • IT manager in njegova služba sta v podjetju pomembna.

Tabela 2: *otipljive in neotipljive koristi*

OTIPLJIVE KORISTI	NEOTIPLJIVE KORISTI
Višja produktivnost.	Večje zadovoljstvo strank.
Nižji operativni stroški.	Povečana prilagodljivost poslovanja.
Sprememba strukture zaposlenih.	Višja kakovost informacij.
Višja dodana vrednost.	Izboljšana kontrola virov.
Nižji prodajni stroški.	Izboljšanje procesa načrtovanja.
Nižji stroški administracije.	Zvišanje naklonjenosti zaposlenih.
Znižanje rasti izdatkov.	Izboljšano upravljanje premoženja.
Znižani stroški delovne opreme.	Boljši poslovni izgled podjetja.

Povezovanje ciljev informatike s cilji podjetja je v prvi vrsti in najprej povsem racionalna ekonomska oz. podjetniška usmeritev. Iz tega vidika kot zelo nelogična izpade vsakdanja praksa, ki prepogosto deli (ne pa povezuje) sodelovanje obeh svetov znotraj ene organizacije. Znano je namreč, da je prav neustrezen odnos med managementom in informatiko pogosto ovira za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti delovanja informacijskega okolja v podjetju. Razkorak, ki ga v praksi zaznamo med tema dvema ključnima dejavnikoma procesa prenove poslovanja, ovira uspešnost in učinkovitost izvedbe sprememb v poslovnem okolju. Nasprotno pa partnerski odnos med obema dejavnikoma uvajanja in obvladovanja sprememb povečuje stopnjo uspešnosti organizacije in zmanjšuje stopnjo nerazumevanja in nepoznavanja njenih vlog in ciljev. Dejstvo je, da lahko podjetje svoje ključne strateške cilje doseže le tako, da vsak posamezni poslovni proces preko kreiranja in izvrševanja svojih ciljev usmerjeno deluje v prid doseganja ključnih strateških ciljev podjetja.

Prehod informatike od pretežnega razmišljanja o tehnologiji k pretežnemu razmišljanju o poslovnih vsebinah svoje navzočnosti v podjetju je korak, ki managementu podjetja pomaga hoditi po poti uspešnosti in učinkovitosti, informatiki pa ta korak zagotavlja prihodnjo prisotnost (obstoj, navzočnost) v podjetju. Zakaj bi bila informatika brez svoje poslovne dimenzije podjetju tako potrebna, da bi jo nujno moralo imeti in razvijati v okviru svojega poslovnega modela? In nasprotno: ali lahko podjetje svoj pomemben strateški vzvod (npr. informatiko, ki svoje delovanje usmerja od tehnologije k poslovanju) izloči iz podjetja in ga preda v upravljanje drugim?

Neposredno na oba navedena vzvoda usmerjene uporabe informacijske tehnologije se navezuje tudi ambiciozen pristop delovanja podjetja, ki informacijsko tehnologijo razume tudi kot okolje ustvarjanja konkurenčne prednosti na trgu. To danes še posebno velja za dejavnosti, pri katerih je odvisnost izdelkov ali storitev od uporabe te tehnologije velika. V navezavi z razmislekom o poslovnih ciljih našega delovanja lahko novi poslovni modeli, ki nastajajo na osnovi in ob sodelovanju informacijskega okolja, premikajo ustaljene prakse ravnanj in določajo nove meje kvalitete proizvodov z večjo količino vsebovanega znanja in z več dodane vrednosti. Prav s ciljem zagotavljanja dodane vrednosti novi poslovni modeli (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005:21-22) opredeljujejo poslovanje organizacije, medsebojna razmerja in potek izvajanja posameznih

poslovnih dejavnikov. Podajajo odgovore na ključna vprašanja obstoja in delovanja organizacije in na ta način opredeljujejo strateška izhodišča, procesni model, organiziranost, strukturo znanj in poslovnih pravil, vloge in odgovornosti ter časovne in prostorske razsežnosti poslovanja organizacije.

Kot zelo pomemben vzvod usmerjene uporabe informacijske tehnologije lahko opredelimo tudi postavitev korporativnih načel poenotene in standardizirane odličnosti delovanja informatike. To govori o urejenem in sistematičnem pristopu, ki temelji najprej na poglobljenem študiju in postavitvi najboljše prakse, nato pa na njenem prenosu na vsa področja (vsebinska in organizacijska) delovanja podjetja. Pri izvedbi prenove in informatizacije poslovanja je potrebno vsa pridobljena znanja in izkušnje iz matičnega podjetja vgraditi tudi v poslovni model hčerinskega podjetja. Jedro takega prenosa standardizirane odličnosti nosijo področja, ki bistveno opredeljujejo delovanje informatike v organizaciji, prav tako pa tudi delovanje vseh drugih pomembnejših okolij oz. procesov podjetja. Med pomembnejše sodijo (a) definicija poslovnega modela, (b) organizacija in vodenje ter (c) upravljanje sprememb.

3 Vzводи managementa poslovnih procesov

Management poslovnih procesov (angl. Business Process Management – BPM) je razširjeni pogled na prenavo poslovanja in vključuje širok spekter dejavnikov celovitega obvladovanja poslovnih procesov. Podjetje se pri tem pristopu (Kovačič in Bosilj Vukšič, 2005:45-48) sooča s sociološko-tehničnim okvirom delovanja organizacije, ki ga sestavljajo kulturni, strukturni, kadrovske, tehnološki in procesni vidiki. Gre torej za kompleksno in medsebojno povezano sestavo številnih dejavnikov procesnega delovanja podjetja, ki pa jih obravnavamo celovito, na osnovi interdisciplinarnega pristopa in ustreznih metodoloških izhodišč.

V središče potreb podjetja, da ustvarja več in ceneje, stopata osredotočenost na kupca in osredotočenost na verigo dodane vrednosti (Spanyi, 2007:27). To postajata osrednji vsebini razmišljanja in delovanja managementa podjetja. Potreben je občutljiv premik v pogledih na strategijo, izvedbo, sodelovanje, vodenje in druge prakse upravljanja organizacije,

kar vse ji lahko omogoča, da ustreže kupčevi zahtevi 'več za manj'.

Poslovni proces lahko opredelimo kot nabor aktivnosti, ki so povezane v zaključeno celoto, ta pa ima svoje vhode in izhode. Izhod posameznega procesa je lahko vhod v drug proces ali pa končni izhod za kupca, ki je lahko notranji ali pa zunanji. Proces je (Harrington, 1991:9) katerakoli aktivnost ali skupina aktivnosti, ki sprejme vhodne elemente, jim doda vrednost ter posreduje izhodne elemente notranjemu ali zunanjemu kupcu. Razumevanje poslovnega procesa na tak način pa nam jasno kaže, kje se skriva bistvo uspešnega in učinkovitega delovanja organizacije. Celovito obvladovanje poslovnih procesov, kjer razumemo tako vzroke kot tudi posledice povezane in soodvisne verige naših ravnanj, je konkurenčna moč poslovnega okolja organizacije.

Ob tem pa se številna podjetja srečujejo s problemi pri obvladovanju poslovnih procesov (Križevnik in Jurič, 2009:138-146), kot so npr. njihovo pogosto spreminjanje, številnost, kompleksnost, nepoznavanje, razkorak med poslovnimi zahtevami in dejansko implementacijo ter neučinkovitost. Avtorja kot celovit pristop k upravljanju poslovnih procesov predlagata pristop storitveno orientiranih arhitektur (SOA, angl.: Service Oriented Architecture) s poudarkom na fazah modeliranja, implementacije ter izvajanja in spremljanja (poleg teh treh faz poznamo še fazi simuliranja in optimiziranja). Ugotavljata, da so ključne prednosti managementa poslovnih procesov ob uporabi pristopa SOA izboljšano dokumentiranje in razumevanje poslovnih procesov, lažje uvajanje novo zaposlenih, vpeljava standardov kakovosti, poenostavljen razvoj novih rešitev ter lažje spremljanje izvajanja procesov. Končni rezultat uporabe takega pristopa pa sta izboljšani učinkovitost in konkurenčnost celotnega podjetja.

Celovit pristop k informatizaciji poslovanja zahteva poznavanje številnih vsebinskih področij delovanja podjetja. Pomembno je zavedanje, da pri tem še zdaleč ne gre le za poznavanje informacijskega okolja. Gre za poznavanje in razumevanje celotnega poslovnega okolja, ki se začne že pri namenu in smislu delovanja podjetja. To se najprej kaže v strateškem načrtovanju poslovanja, nadaljuje pa v snovanju in skrbništvu nad poslovnimi procesi, ki so ključno orodje za doseganje ciljev podjetja. Spanyi (2007:110-113) procese v organizaciji poimenuje kar kot tretjo dimenzijo managementa v kompleksnih organizacijskih strukturah. Podjetja kot prva dimenzija opredeljujejo, kje delamo, funkcije kot naslednja določajo, kaj delamo, procesna usmeritev kot tretja dimenzija managementa pa se osredotoča na vprašanje, kako delamo. Prav ta tretja dimenzija torej postavlja pravi okvir okolja sodelovanja. Lojalnosti in odnosov v podjetju ne poskuša pokoriti kraju dela in funkcijam, pač pa jih usmerja k poslovnim procesom. Način, po katerem naj bo delo opravljeno, razume kot kritično komponento managementa. V tem smislu jo po pomembnosti postavlja ob bok rezultatom, ki jih je potrebno dosežati v odnosu do kupcev in delničarjev podjetja. Delovna mesta in strukture namreč temeljijo na poslovnih procesih. Tradicionalne funkcijske enote so lahko izenačene s procesi, nemalokrat pa so jim celo podrejene. Še vedno pa velja (Jeston in Nelis, 2008:148), da je ena izmed najzahtevnejših nalog managementa poslovnih procesov naslednja: kako poslovnim

procesom dodeliti jasne in ustrezne odgovornosti in pristojnosti.

Govorimo torej lahko o različnih stopnjah zrelosti in pripravljenosti organizacije, da v realnem svetu razmišlja in deluje procesno. Prehod iz tradicionalno funkcijske v procesno organiziranost je dolgotrajen in običajno povzroča viharje in korenite spremembe v podjetju. Zaznavanje, poimenovanje in zapis poslovnih procesov ter prisotnost skrbnikov posameznih poslovnih procesov, posledično pa podiranje vertikalnih meja in sodelovanje na horizontalni ravni, je že zelo vzpodbuden znak pozitivnih sprememb v poslovnem okolju. Model zrelosti procesne usmerjenosti v organizaciji (McCormack, 2007:62-63) lahko določajo štiri razvojne stopnje, ki si sledijo od stopnje 'ad-hoc procesne usmerjenosti' (funkcije močne, procesi komaj vidni), preko stopnje 'definirane procesne usmerjenosti' (funkcije močne, meje procesov vidne) in stopnje 'povezane procesne usmerjenosti' (funkcije močne, procesi močni, vendar z vrzeli) do zadnje stopnje 'integrirane procesne usmerjenosti' (funkcije in procesi močni). Tu govorimo o sodelovanju podjetja z dobavitelji in kupci na nivoju procesov. Na osnovi koncepta procesne usmerjenosti (McCormack in Johnson, 2001), ki vključuje tri dimenzije (procesni pogled, procesna delovna mesta ter management in merjenje delovnih procesov) je nastal razširjen model procesne usmerjenosti (Škrinjar et al., 2008:211-213), ki upošteva devet dimenzij procesne usmerjenosti: (1) vodenje, strategija in politika podjetja, (2) informacijska tehnologija, (3) organizacijska kultura, (4) organizacijska struktura, (5) upravljanje s kadri, (6) povezanost z dobavitelji, (7) procesni pregled, (8) merjenje in management procesov ter (9) trženjska usmeritev. Pri tem dimenzija 'informacijska tehnologija' vstopa v skoraj vse ostale dimenzije oz. je njihov sestavni del, kar kaže na pomembnost povezovanja informacijskega okolja in managementa poslovnih procesov. Večja procesna usmerjenost pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja.

Informatika in z njo podjetje sta tu pred izzivom. Če tega celovitega pogleda, ki se prične s strateškim upravljanjem poslovanja, nadaljuje z managementom poslovnih procesov in zaključi z urejenim operativnim izvajanjem posameznih aktivnosti, informatika (in z njo podjetje) ne razume, je izgubljen velik del potencialnih priložnosti za resnični preskok v smer rasti in razvoja organizacije. Narobe je, če katerikoli izmed obeh deležnikov te soodvisnosti ne prepozna. Če ima s postavitvijo prave vloge informatike pri tem težave uprava podjetja, je prva naloga direktorja informatike vzpostavitev ustreznega okolja zaupanja z njo in predstavitev vzvodov, s katerimi lahko informatika preko managementa poslovnih procesov prispeva k rasti in razvoju podjetja. Zato se mora informatika (Groznik et al., 2005:214) preusmeriti iz tradicionalno podporne funkcije, ki poteka v ozadju in brez ustreznih usmeritev managementa, v mehanizem, ki ga management razume kot sredstvo za doseganje ciljev podjetja. Za kaj takega pa mora imeti ustrezna znanja, biti mora ustrezno organizirana in dovolj vplivna.

Informatika mora torej razširiti področje svojega delovanja in aktivno poseči v načrtovanje, obvladovanje in nadzor izvajanja poslovnih procesov. Brez teh vsebin je prihodnost informatike negotova, njena dodana vrednost majhna, izgubljene priložnosti za podjetje pa velike. Zato je v nekem smislu še posebno nerodno, če ima s tem in s postavitvijo svoje vloge

pri rasti podjetja težave kar informatika sama. To je nezavidljiv primer, ki organizaciji ugaša enega izmed motorjev njenega razvoja. Aktivno sodelovanje oz. celo prevzemanje pobude na področju managementa poslovnih procesov s strani informatike je naravno širjenje polja njenega delovanja in neposredni pozitivni preskok v kvaliteti in vsebini njenega delovanja.

4 Vzvodi vključevanja in razvoja zaposlenih

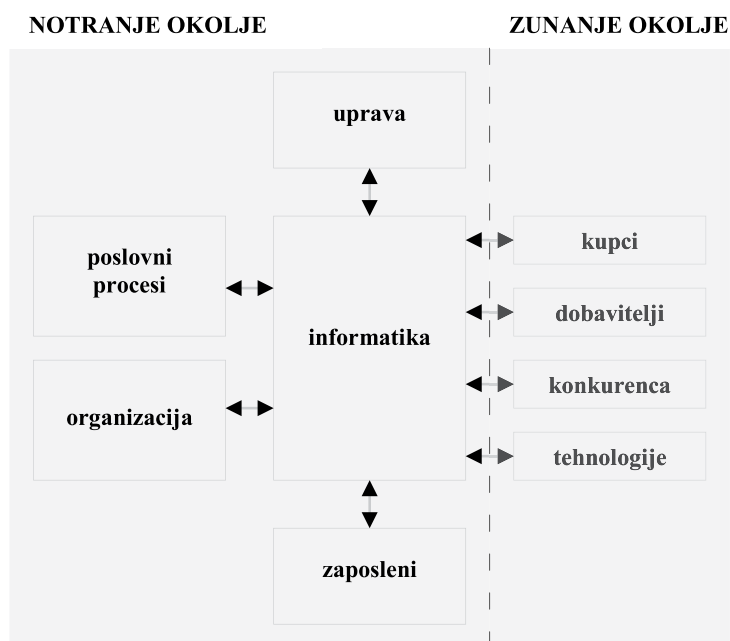
Vidiku vključevanja in razvoja zaposlenih je smiselno posvečati najmanj enako stopnjo pozornosti, kot smo jo pripravljene posvečati tehnološki plati obvladovanja informacijskih sistemov. Organizacijski in kadroviski vidik problema informatike v vlogi pospeševalca rasti in razvoja podjetja je področje, ki pogosto močno zaostaja za ravno obvladovanja tehnološke plati tega problema.

Pri razvoju informacijskega sistema je na področju vključevanja človeških virov (povzeto po: Avison in Fitzgerald, 2003:11-14 in 107-127) potrebno upoštevati več dejavnikov. Naj opozorimo, da gre pri tem za sobivanje razvijalcev informacijskega sistema, dobaviteljev in kupcev podjetja ter uporabnikov informacijskega sistema. Prav slednji (končni uporabniki, poslovni uporabniki ter operativni in strateški management podjetja) pogosto lahko nastopajo tudi v dragoceni vlogi razvijalca sistemov. To zelo pomembno vlogo opravljajo tudi dobavitelji in (predvsem) kupci proizvodov in storitev organizacije. Avtorja med pomembne dejavnike vključevanja in razvoja kadrov prištevata sodelovanje med zaposlenimi, vključevanje končnih uporabnikov, uporabo ekspertnih sistemov, učinkovito usmerjanje uporabe znanja v organizaciji in usmerjenost k odjemalcem. Čeprav so ta področja navedena pretežno v vlogi in pomenu razvoja informacijskega sistema,

jih lahko s pridom projiciramo širše, pri čemer informatike (ožji pomen) nadomestimo s poznavalci in uporabniki poslovnih procesov (širši pomen).

Poslovno okolje, ozračje tekmovalnosti ter kupci in dobavitelji zahtevajo nov organizacijski model in nov način delovanja na trgu, kar se odseva v novih vzvodih in novi moči organizacije in informacijske tehnologije (McCormack, 2007:48-49). Konkurenčnost in tekmovalnost kličeta po učinkoviti uporabi razpoložljivih virov. Izobraženi zaposleni, izobraženi kupci, globalni trg in razpoložljivost informacijske tehnologije spreminjajo moč poslovanja organizacije in jo še bolj močno usmerjajo k zaposlenim z ustreznimi znanji. Priča smo premiku proti dodani vrednosti, ki jo narekuje in določa kupec. Povečuje in razvija se vrednost človeškega kapitala kot skupno dobro podjetja in družbe.

Ob upoštevanju dejstva, da so zaposleni center delovanja organizacije ter tako na nek način s svojim delovanjem njen 'blagoslov ali poguba', je smiselno razvoju zaposlenim posvečati izjemno pozornost. Njihova vključenost v procese sodelovanja in spreminjanja organizacije je ključni pogoj za doseganje kritičnega praga količine energij in znanja, ki jih potrebujemo za vključevanje v konkurenčno delovanje v poslovnem okolju. Z ustrezno vodeno komunikacijo v vseh strukturah organizacije in z načrtovanim in usmerjenim prenosom strategij, vzorcev delovanja, kulture organizacije, znanj in kompetenc lahko dosežemo (Cerovšek, 2008:105-106) bistveno izboljšanje poznavanja informacijskih rešitev, zagotovimo njihovo kvalitetnejšo uporabo, povečamo obseg izkoriščenih poslovnih priložnosti in povečamo razumevanje in poznavanje poslovnih procesov. Če informatika v svoji razširjeni vlogi (slika 1) vstopi v središče komunikacijskih kanalov pretoka znanj, razvojnih sposobnosti, organizacijskih procesov in povezav z notranjim in zunanjim poslovnim okoljem, lahko



Slika 1: področja komunikacije

bistveno sooblikuje strateške koordinate za uspešnost in učinkovitost organizacije.

Na tem mestu seveda premikamo meje 'vzvodov in vključevanja zaposlenih' onkraj meja organizacije same. Govorimo namreč o poslovnem modelu, ki ne deluje lokalno in se ne omejuje in ne ukvarja zgolj z razmerami v lastni organizaciji, pač pa svoje učinke zasleduje širše: v povezovanju s kupci in dobavitelji, pa tudi v povezovanju s konkurenco. Govorimo o celovitem poslovnem modelu e-poslovanja, o nujnosti presejanja plota lastne organizacije, o ukinjanju omejevanja delovanja samo znotraj organizacijske ograje ter o nujnosti sproščenega odpiranja vrat sodelovanja in povezovanja na vhodni in izhodni strani poslovnih procesov organizacije. To lahko seveda brez skrbi opravimo le takrat, ko imamo za tak način dela pripravljene in motivirane zaposlene, visoko pripadnost ciljem organizacije, zadostno mero prostega znanja in informacijske procese in tehnologije, ki nam to omogočajo.

Postopoma se torej uveljavlja prepričanje, da je potrebno informacije pretakati ne samo po vertikalni, pač pa vse bolj tudi po horizontalni ravni. Organizacije potrebujejo zamisli vsakogar, vloga managerjev pa je skrb za odprto komunikacijo in nemoten pretok idej, informacij in znanja (Dimovski et al., 2005:36-37). Današnja konkurenčna podjetja se zavedajo, da je opolnomočeno sodelovanje zaposlenih pomemben element gradnje konkurenčne prednosti organizacije. Še več: pretok znanja se ne izvaja samo med poslovnimi procesi znotraj podjetja, pač pa z modeli e-poslovanja vse bolj tudi na medorganizacijskem nivoju. Proizvodnja in distribucija znanja postajata vir premoženja organizacije, informatika pa navdih in sredstvo za udejanjanje te paradigme razmišljanja in delovanja.

5 Primer dobre prakse: strateška vloga informacijskega okolja v Skupini TPV

Osnovno dejavnost Skupine TPV z okoli 1200 zaposlenimi predstavlja razvoj, proizvodnja in trženje avtomobilskih delov in komponent. Najpomembnejši izdelki skupine so avtomobilski sedež ter posamezni sklopi in elementi v notranjosti vozil. Podjetje postaja s poslanstvom 'Učinkovit in cenjen partner v industriji vozil', s svojo vizijo 'Prisotni v vsakem avtomobilu' in s prepoznanim pristopom ustrezne in premišljene uporabe informacijskega okolja zaželen razvojni dobavitelj v verigi avtomobilske industrije. Njegovi največji kupci so danes med

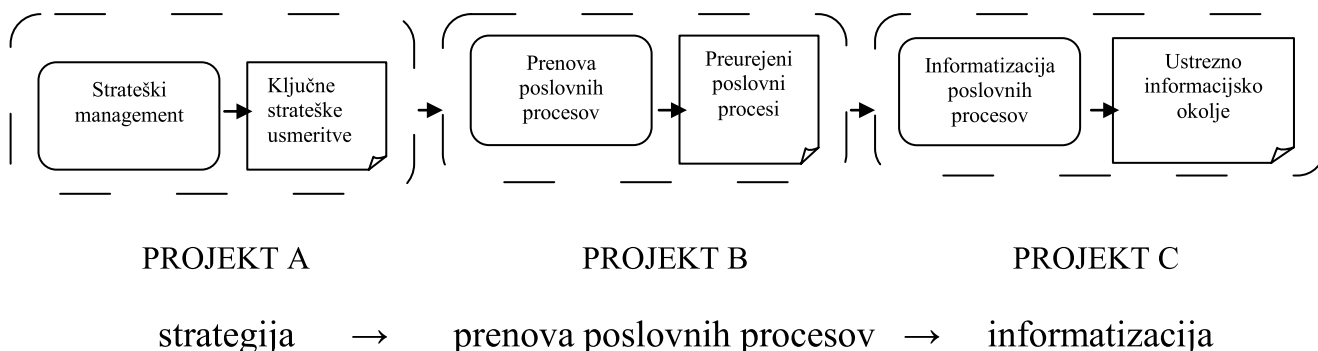
drugim podjetja Renault, Brose, BMW, Johnson Controls, Faurecia, Volkswagen in Magna. Ko analiziramo vidik vloge informacijskega okolja v podjetju in prispevka, ki ga je to prineslo k uspešnosti in učinkovitosti poslovanja v zadnjih letih, se osredotočamo na uporabo procesnega pristopa, strateških izhodišč, prenove in informatizacije poslovanja ter na prenos dobrih izkušenj v hčerinska podjetja.

5.1 Uporaba procesnega pristopa

Med najpomembnejše procese vzpostavitve temeljev za dolgoročno doseganje ciljev 'biti uspešen' in 'biti učinkovit' sodi tudi prenova in informatizacija poslovanja. Nahajamo se pred izzivom, ko je potrebno ponovno razmisliti o viziji, poslanstvu, vrednotah, sposobnostih in ciljih podjetja. Želimo delati prave stvari na pravi način. Ustrezno pripravljene in izvajane strateške usmeritve, nastale ob raziskovanju poslovnega okolja, so lahko dobra osnova za doseganje poslovnih rezultatov, ki jih pričakujejo lastniki, vodstvo podjetja in zaposleni. Učinkovito izvajanje strateških ciljev pa lahko podjetje izpelje le skozi pregledno in učinkovito izvajanje poslovnih procesov. Informatizacija poslovanja je s tega vidika celovit proces uvedbe in uporabe informacijske tehnologije, izveden nad urejenimi oz. optimiziranimi poslovnimi procesi.

V procesu spreminjanja obstoječega stanja je potrebno najprej razumeti značilnosti obstoječih poslovnih procesov. V nadaljevanju jih je potrebno na osnovi strateških izhodišč podjetja prenoviti. V naslednjem koraku pa lahko prenovljene poslovne procese informatiziramo in jim zagotovimo ustrezno organizacijsko in kadrovske podporo (slika 2). Kot izhodišče nam služi strateški načrt razvoja informatike, pripravljen na osnovi strateškega načrta podjetja.

Model procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja, ki ga uporablja in v svoje poslovanje vključuje Skupina TPV, je postal sestavni del organizacijske kulture podjetja. Uporablja se pri uvedbi sprememb na področju poslovnih procesov in informacijskega okolja. Avtomobilska industrija je s svojimi visokimi zahtevami ter nenehnim izvajanjem t. im. 'plana napredka' (lahko ga razumemo tudi kot stalno zniževanje stroškov na račun izboljševanja poslovnih procesov) inovativno področje nenehnih sprememb, posledično pa tudi čvrstih poslovnih povezav med dobavitelji in kupci. Zato so tu še posebno dragocena znanja obvladovanja



Slika 2: Model procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja v TPV

poslovanja na način, ki ga v avtomobilski industriji narekujejo največji proizvajalci avtomobilov in njihovih sestavnih delov na svetovnem trgu. To je izjemno pomembno za celoten proces logistike v podjetju (nabavljanje, proizvodjanje, kontrola kvalitete in dobavljanje).

5.2 Strateška izhodišča ter usmerjena uporaba informacijske tehnologije

Strateška izhodišča (TPV d.d., 2010) na osnovi opravljenih analiz (zunanega in notranjega poslovnega okolja, razvoja produktov, razvojnih prioritet, trgov, dobaviteljev, kupcev, razvoja izdelkov) in usmeritev ter odločitev lastnikov določajo prihodnje cilje vseh ključnih poslovnih področij. Opredeljeni so nosilci izvajanja posameznih usmeritev in metode spremljanja izvajanja strateškega plana. V primeru Skupine TPV se je kot koristna in učinkovita potrdila odločitev, da je informatika vključena že na začetku procesa priprave strateškega načrta podjetja. S konkretnimi izhodišči ima tako priložnost in odgovornost sooblikovati dokument, ki posledično močno vpliva na operativno delovanje podjetja in na njegovo poslovno uspešnost.

Usmerjena uporaba informacijske tehnologije nas usmerja k čvrstemu povezovanju ciljev informatike s cilji podjetja (navezovanje strategije informatike na krovno strategijo podjetja). Informacijski projekti, od najmanjših do največjih, morajo biti usmerjeni k poslovanju in razvijanju novih poslovnih pristopov, inovativnega razmišljanja in novih načel operativnega delovanja posameznika in podjetja kot celote. Vodstvo podjetja mora jasno in pozitivno občutiti sled delovanja informacijskega okolja, še najbolj skozi boljše poslovne rezultate, nove poslovne modele (novi proizvodi, novi poslovni procesi, nove storitve) in kvalitetne informacije za prave poslovne odločitve. Usmerjena uporaba informacijske tehnologije v Skupini TPV se kaže v:

- enotnem, celovitem in centraliziranem poslovno informacijskem sistemu SAP, ki ga podjetje v skladu s svojimi strateškimi usmeritvami sistematično širi v vse poslovne enote in povezane družbe,
- razvoju komunikacijskega sistema, povezanosti zaposlenih in oddaljenem dostopa do informacijskega okolja podjetja,
- uvedbi virtualizacije in konsolidacije strežniškega okolja, uporabi 64-bitne arhitekture strojne opreme ter delnem prenosu skrbno izbranih poglavij informacijskega okolja na strateške IT partnerje (premišljen, preudaren in s kritično distanco nadzorovan vstop v t. im. računalništvo v oblaku),
- pripravi kvalitetnih izhodišč za vzpostavitev celovitega dokumentacijskega sistema z upravljanjem poslovnih in razvojno tehnoloških vsebin,
- uvedbi informacijske podpore procesom upravljanja z denarnimi tokovi (optimizacija stroškov financiranja, izboljšano planiranje), analiziranja donosnosti in upravljanja z investicijami,
- informatizaciji posebnih zahtev logističnih procesov (primer 1: uvedba in informatizacija procesa medpodjetniškega poslovanja med podjetji Skupine TPV - izmenjava

količin, dobavnic in računov preko IDoc dokumentov, primer 2: zagotovitev sledljivosti proizvodov kot posebne zahteve v avtomobilski industriji),

- uvedbi procesov e-poslovanja (primer 1: elektronsko poslovanje v procesih oskrbovalne verige (vključevanje dobaviteljev in kupcev v poslovne procese podjetja), primer 2: prenova procesa oskrbe kupca preko konsignacijskega skladišča v tujini, primer 3: uvedba procesa samofakturiranja),
- uvedbi managerjevega namizja v informacijskem sistemu SAP (orodje za managerje: spremljanje kadrovskih podatkov zaposlenih, vodenje letnih osebnih razgovorov, načrtovanje dolgoročnega razvoja kompetenc in kariere zaposlenih, spremljanje baze talentov, spremljanje razvoja nasledstev, planiranje in analitika izobraževanj).

5.3 Prenova in informatizacija poslovanja ter management poslovnih procesov

Upravljanje in razvoj informacijskega okolja, ki povečuje poslovno vrednost podjetja, sodi med ključne strateške usmeritve Skupine TPV. Celovito informacijsko okolje je zato razumljeno kot vir novih poslovnih priložnosti ter uporabljeno kot ključno orodje prenove poslovanja. V skladu s predstavljenim modelom procesnega pristopa prenove in informatizacije poslovanja v TPV (slika 2) je podjetje od leta 2003 naprej sistematično uresničevalo strateške razvojne spremembe, pri čemer je kot enega izmed najpomembnejših vzvodov za doseganje sprememb razumelo in uporabilo informacijsko okolje. Prav procesni pristop prenove in informatizacije poslovanja je pomembno preoblikoval procesno in organizacijsko podobo Skupine TPV, vplival pa je tudi na spremembo kulture ter vzorcev obnašanja in delovanja podjetja. Dosežki prenove poslovanja in managementa poslovnih procesov oz. kronološki razvoj teh vsebin v podjetju prikazuje tabela 3.

V okviru priprave in vzpostavitve mehanizmov managementa poslovnih procesov kot načina obvladovanja poslovnih procesov v povezavi z informacijskim okoljem je podjetje upoštevalo in uredilo 9 vsebinskih področij delovanja: (1) vloge, odgovornosti in pristojnosti, (2) izobraževanja, (3) navodila za delo na sistemih, (4) poslovni scenariji, (5) uporabniki sistemov, (6) prijava napak, (7) uvedba novih funkcionalnosti ter obvladovanje sprememb, (8) redna izmenjava informacij in (9) obvladovanje matičnih podatkov.

5.4 Prenos dobrih izkušenj v hčerinska podjetja ter vključevanje in razvoj zaposlenih

Osnovno vodilo pri prenosu dobrih izkušenj iz matičnega v hčerinska podjetja naj bo naslednje: že pridobljena znanja in izkušnje iz matičnega podjetja je potrebno v največji možni meri vgraditi v poslovni model hčerinskega podjetja. Vseh aktivnosti ni potrebno ponavljati v celoti, mnoge postanejo odveč, potrebno pa je dodati nekatere nove. Matično podjetje lahko svetuje hčerinskemu podjetju ter ga usmerja v prave rešitve in odločitve. Hčerinskemu podjetju ponudimo vse, kar je bilo v matičnem podjetju dobro sprejeto, zato mu

Tabela 3: kronološki pregled nekaterih pomembnih dosežkov prenove poslovanja ter managementa poslovnih procesov v podjetju TPV

LETO	DOSEŽEK
2003	Izvedba projekta 'Strateški management'.
2004	Izvedba projekta '5P' (projekt postopne prenove poslovnih procesov). Izvedba projekta SAP 2004 (projekt uvedbe nove celovite informacijske rešitve).
2005	Prehod na informacijski sistem SAP v krovnem podjetju TPV d.d. (podpora poslovnim procesom nabave, proizvodnje, logistike in prodaje, kontrole kvalitete, financ, kontrolinga in kadrov).
2006	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju Arsed d.o.o.. Prenova poslovnih procesov in uvedba organizacijskih sprememb.
2007	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju TPV Šumadija d.o.o..
2008	Prenova poslovnih procesov in uvedba organizacijskih sprememb.
2009	Projekt uvedbe celovite informacijske rešitve v hčerinskem podjetju TPV (proizvodna poslovna enota na lokaciji Ptuj). Uvedba procesov e-poslovanja v procesih oskrbovalne verige.
2010	Celovita prenova informacijskega okolja (virtualizacija in konsolidacija strežniškega okolja). Prenova in posodobitev poslovnega okolja SAP (upgrade).
2011	Priprava in vzpostavitev mehanizmov managementa poslovnih procesov kot načina obvladovanja poslovnih procesov v povezavi z informacijskim okoljem.

ni potrebno ponovno iskati in odkrivati že znane poti in že osvojena znanja. Obenem poiščemo pomembne razlike med podjetjema in ustrezne rešitve zanje. Na podlagi izkušenj iz avtomobilske industrije (Cerovšek, 2006:66) lahko navedemo tri ključna področja prenosa znanj na hčerinsko družbo:

- definicija poslovnega modela,
- organizacija in vodenje projekta,
- upravljanje sprememb.

V Skupini TPV se vključevanje in razvoj zaposlenih kaže tudi v sistemsko opredeljenih in vsebinsko poudarjenih vlogah (a) ključnih uporabnikov in (b) internih svetovalcev. Ključni uporabniki sodelujejo pri analizi, načrtovanju in dokumentiranju poslovnih procesov in njihovi postavitvi v informacijsko okolje. Vzdržujejo dokumentacijo in pripravljajo navodila za končne uporabnike sistema. So zelo dobri poznavalci vsebine posameznega poslovnega procesa in ključni nosilci uporabe informacijske podpore posameznemu poslovnemu procesu. Najboljši med njimi svojo vlogo razširijo, poglobijo in postanejo interni svetovalci. V sodelovanju z lastniki poslovnih procesov so tim za analizo obstoječega stanja 'kot je' in pripravo predlogov poslovnih procesov v obliki 'kot bo'. Na ta način se v Skupini TPV razvija sodelovanje med zaposlenimi, ki povezuje poslovne procese in informacijsko okolje podjetja. Razvijajoči se mehanizmi managementa poslovnih procesov tako v veliki meri koristno izkoriščajo obstoječa znanja ter energijo posameznih organizacijskih struktur in posameznikov ter na ta način vplivajo na rast in razvoj podjetja.

6 Zaključek

Širše informacijsko okolje je lahko pomemben člen v verigi dodane vrednosti, ki jo ustvarja podjetje. Strateški cilji organizacije so tisti, ki dajejo delo informatiki. Odgovorni za

informatiko imajo torej zahtevno nalogo, da iščejo in najdejo ustrezne vzvode, ki konkretno pomagajo organizaciji na poti rasti in razvoja. Odgovor tiči v širšem razumevanju informacijskega okolja, na katerega ne gledamo v pretežni meri z očmi tehnika, ampak v pretežni meri z očmi podjetnika.

Strateška vloga, ki jo ima informacijsko okolje v Skupini TPV, kaže na mogoč pozitivni prispevek, ki ga lahko podjetju in poslovanju ponudi tehnično okolje, če ga upravljamo in uporabljamo z načeli in orodji poslovnega sveta v pozitivnem in naravnem pomenu te besede. Koristna vloga informacijskega okolja pri doseganju uspešnosti in učinkovitosti poslovanja se tu dosega z uporabo procesnega pristopa ob uvajanju sprememb, pripravo in nadaljnjo uporabo strateških usmeritev, prenavo in informatizacijo poslovanja, v nadaljevanju pa tudi z uporabo in prenosom dobrih preteklih izkušenj iz posameznih organizacijskih struktur podjetja na hčerinska podjetja oz. druge organizacijske strukture. Na ta način se postopno v poslovne procese vgrajujejo načela poslovne odličnosti.

Velika realna moč informatike se zato skriva v usmerjeni (ciljni, premišljeni) uporabi informacijske tehnologije v povezavi z managementom poslovnih procesov in v visoki stopnji vključevanja in razvoja zaposlenih ter dejavnikov zunaj same organizacije (kupcev, dobaviteljev, konkurence). Njena priložnost pa se bolj kot v povečevanju učinkovitosti skriva v povečevanju uspešnosti podjetja. Informatika tako (morda celo močnejše, kot se zaveda in kot si domišlja) upravlja z vzvodi, ki vplivajo na prihodnost organizacije.

Viri in literatura

Avison, D. & Fitzgerald, G. (2003). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*, McGraw-Hill, New York.

- Cerovšek, M. (2006). Prenos dobrih izkušenj prenove in informatizacije poslovanja iz matičnega podjetja na hčerinsko družbo, *Uporabna informatika*, 14(2): 65 – 68
- Cerovšek, M. (2008). Upravljanje in vloga informatike po formalno končanem obdobju prenove poslovanja, *Uporabna informatika*, 16(2): 103 – 107.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeha se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, GV Založba, Ljubljana.
- Erjavec, J., Groznik, A., Gradišar, M., Indihar, Š.M., Jaklič, J., Kovačič, A., Turk, T., Popovič, A., Trkman, P. & Manfreda, A. (2010). Analiza stanja poslovne informatike v slovenskih podjetjih in javnih organizacijah, *Uporabna informatika*, 18(1): 44 – 51
- Groznik, A., Indihar, Š.M. & Kovačič, A. (2005). Vloga menedžmenta pri zagotavljanju poslovne vrednosti informatike, *Uporabna informatika*, 13(4): 213 – 222.
- Groznik, A. & Babnik, L. (2007). Ključna področja vodenja informatike kot izzivi vodjem služb za informatiko, *Uporabna informatika*, 15(3): 150 – 159.
- Harrington, H.J., Esseling, E.K.C. & Nimwegen, H. (1997). *Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design and Management of Business Process Improvement*, McGraw-Hill, New York.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by Process: A Roadmap to sustainable Business Process Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Burlington.
- Kovačič, A. & Bosilj, V.V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, GV Založba, Ljubljana.
- Križevnik, M. & Jurič, M.B. (2009). Modeliranje in izvajanje poslovnih procesov v storitveno orientiranih arhitekturah, *Uporabna informatika*, 17(3): 137 – 147.
- McCormack, P.K. & Johnson, C.W. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*, CRC Press LLC, Boca Raton.
- McCormack, P.K. (2007). *Business Process Maturity: Theory and Application*, Edited by Kevin McCormack.
- Spanyi, A. (2007). *More for Less: The Power of Process Management*, Meghan-Kiffer Press, Tampa.
- Škrinjar, R., Hernaus, T. & Indihar, Š.M. (2008). Stanje procesne usmerjenosti in ključni izzivi za prihodnost V Sloveniji in na Hrvaškem, *Uporabna informatika*, 16(4): 210 – 218.
- TPV d.d. (2010) Strateški plan TPV d.d. 2010-2014, Novo mesto.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. & Gurbaxany, V. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: a process-oriented approach, *Journal of Management Information Systems*, 16(4): 145 – 173.

Mitja Cerovšek je diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko Univerze v Ljubljani na smeri avtomatika - procesna informatika. Magistrski študijski program ekonomije je opravil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je direktor Direkcije informatike v Skupini TPV. Strokovno področje njegovega delovanja obsega strateško načrtovanje razvoja informatike v podjetju, management poslovnih procesov, prenavo in informatizacijo poslovanja ter vodenje strateških projektov.

Impact of the Information System on the Growth and Development of the Organisation

At the time and under the conditions of uncertain business future, reflections on the quality of control of our actions have been reconsolidating which can be widely illustrated by the quality of business process management. The key questions the persons responsible for information system have to answer properly are the following: what should the information system do and how should the wider information environment function to maximize their impact on the achievement of agreed goals? Search for proper levers which would help us push the wheels of the business environment for a better and more efficient functioning lies hidden first of all in the principles of use of information and communication technology and in the understanding of integration of information system goals and company's goals. The second part of the answer needs to be looked for in a wide view of the process of business reengineering, called business process management. The third pillar of levers the information system can erect and highlight as its contribution to the growth and development of organisation is based on integration and development of employees who (awareness, empowered and motivated) represent an essential force for growth and development of organisation.

Key words: management, business value, business process, business reengineering and informatisation, process approach, strategic planning

Organizacijski in poslovni vidiki slovenskih hitro rastočih podjetij

Gabrijel Devetak¹, Riko Novak²

¹Vipavska 29, 5000 Nova Gorica, Slovenia, info@devetakgabrijel.com

²Tepljevo naselje 8, 2000 Maribor, novak.riko@gmail.com

Članek obravnava organizacijske in poslovne globalne tržne aktivnosti slovenskih malih in srednje velikih hitro rastočih podjetij. Namen članka je na podlagi izsledkov izvedene raziskave prikazati, ali so slovenska preučevana podjetja usmerjena na mednarodne globalne trge, na kakšne načine se tega lotevajo, v kakšnem obsegu, pod kakšnimi pogoji, itd. Cilj članka je prikazati ključne korake pri izgradnji globalne podobe podjetja. Izsledki ter ugotovitve raziskave, izvedene s spletnim anketnim vprašalnikom na naključnem izbranem vzorcu 230-ih malih in srednje velikih slovenskih podjetij, lahko služijo domačim (predvsem malim) podjetjem ob odločitvi za širitev svojega poslovanja na tuje izbrane trge. Z ugotovljenimi smernicami si lahko podjetja zagotovijo večjo preglednost ter profesionalizacijo korakov v procesu mednarodnega poslovanja – od prvih korakov do končnega prenosa poslovanja na tuji izbrani trg.

Ključne besede: globalizacija, mala in srednje velika hitro rastoča podjetja, mednarodno poslovanje, tržna usmerjenost

1 Uvod

1.1 Proces globalizacije poslovanja podjetja

Številni avtorji zelo raznoliko opredeljujejo pojem globalizacija (npr. Aisbett et al., 2005; Beck, 2003; Bunc, 2007; Devetak, 2007; Dubrovski, 2006; Makovec-Brenčič et al., 2006; Makarovič, 2008). Globalizacija je proces, ki je odločilno prispeval k odpiranju mej, pretoku kapitala in vzpostavljanju svobodnega trga (Dunning in Lundan, 2008:25-34; Ferfila, 2007:47-63; Inglis, 2005:113; Makarovič, 2008:24-26; Sedmak, 2009:25-26). Kot ključne strateške globalizacijske vzroke Stiglitz (2010:61-64) navaja, da je globalizacija posledica zniževanja komunikacijskih in transportnih stroškov in eliminacije od ljudi ustvarjenih ovir. Vsekakor se je potrebno strinjati z Makovec-Brenčič et al. (2006:52), da si današnjega sveta brez mednarodne trgovine ter mednarodnega poslovanja ne moremo predstavljati. Podobne ugotovitve navajajo tudi drugi avtorji (Hill, 2009; Hisrich, 2010; Hodgson in Willows, 2010; Johansson, 2009; Kotler in Keller, 2009; Peng, 2009).

Želja po širitvi poslovanja žene podjetja v globalno razmišljanje oziroma poslovanje. Proces širjenja poslovanja izven lokalnih meja se v literaturi opredeljuje kot mednarodno poslovanje oziroma internacionalizacija poslovanja. Številni avtorji različno opredeljujejo pojem internacionalizacija (Glas et al., 2000:110-114; Hisrich et al., 2005; Hrastelj, 2001; Malhotra, 2004; Ruzzier, 2005; Žakelj, 2004). Kot navajata avtorja Hodgson in Willows (2010:54) je ločnica oziroma meja med opredelitvijo pojma internacionalizacija poslovanja

ter globalizacija zelo tanka. V poslovnem svetu je prvi pojem ključna podlaga za »izgradnjo« drugega. V nadaljevanju sta pojma združena ter uporabljena poenoteno.

1.2 Motivi za globalizacijo

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirana zelo različno. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so (Hollensen, 2007:23-24): (1) Zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini); (2) Nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb omogoča hitrejšo rast podjetju). Motivi za internacionalizacijo podjetja po Hollensenu (2007:24) so: (1) Proaktivni, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije (dobiček in rast, želja vodilnih, tehnološka znanja in zmognosti, priložnosti/informacije, ekonomija obsega in davčne olajšave); (2) Reaktivni, ki silijo podjetje, da se odziva na spreminjajoče se okolje (pritisk konkurence, majhen in zasičen domači trg, prevelika proizvodnja/neizrabljene zmogljivosti, podaljšana prodaja sezonskih izdelkov, bližina tujih kupcev/psihološka oddaljenost).

Obstaja več različnih modelov, ki opisujejo internacionalizacijo. Kotler (2004:64-66) opisuje tri modele: (1) Teorija internacionalizacije, ki predpostavlja, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, ki omogočajo konkurenčnejšo proizvodnjo, proizvod in management. (2) Model procesne internacionalizacije izpostavlja postopnost s katero podjetje skozi učenje in rast povečuje odgovornosti na tujem trgu. (3) Mrežni pristop je usmerjen na odnose med podjetji

na medorganizacijskem trgu. Sodelovanje poteka na različnih stopnjah od partnerskih odnosov do mednarodne integracije, ki poveča koordinacijo v mreži.

1.3 Strategija globalizacije

Hisrich et al. (2005:75-77) navajajo, da je strategija vstopa na tuji trg obsežen načrt, ki bo usmerjal bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju za doseg do načrtovane rasti prodaje na svetovnem trgu. Jeannet (2000:108-109) navaja naslednje strategije vstopa podjetja na tuji trg: (1) Domače strategije: strategije, ki so usmerjene na domači trg, s katerimi podjetje okrepi svoj položaj na trgu, začne razumeti kupce ter izpili svojo tehnologijo ali proizvode; (2) Internacionalne strategije: usmerjajo podjetje preko meja matične države na tuje trge, in sicer v obliki izvoza, vzpostavitve podružnic, ipd.; (3) Multi-nacionalne strategije: vrsta integriranih operacij podjetja na več trgih, pri čemer se na vsakem posameznem trgu zasleduje »domača« strategija po principu »lokalno za lokalno« (local-for-local), torej ustvarjanje individualiziranih proizvodov oziroma storitev za posamezne trge; (4) Globalne strategije: podjetje upošteva tržne priložnosti v globalnem smislu in integrira svoje poslovanje po vsem svetu, torej uporablja eno strategijo za celoten globalni trg.

Načini ter strategije vstopa na tuje izbrane trge (povzeto po Hisrich et al., 2005:75-77): (1) Vstop z izvozom izdelkov (posredni izvoz; neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini; izvoz iz lastnih enot v tujini); (2) Pogodbene oblike vstopa na tuje trge (»prodaja licence«; franchising; tehnični sporazumi; pogodbe o storitvah; pogodbeno vodenje; pogodbeno proizvodnja; pogodbe o inženiring poslih; kooperacijska pogodba); (3) Vstop na tuje trge z neposrednimi naložbami (lastni obrati in enote v tujini; joint venture - sonaložbe).

1.4 Opredelitev hitro rastočih podjetij

Hitro rastoča podjetja so zelo pomembna za vsako gospodarstvo, saj prispevajo pomemben delež k ustvarjanju novih delovnih mest, razvoju novih tehnologij, povečanju produktivnosti, rasti bruto domačega proizvoda ter nenazadnje tudi k rasti svetovnega gospodarstva (Pšeničny et al., 2000:154). Kadar je govora o hitro rastočih podjetjih, imamo navadno v mislih mala visoko tehnološka podjetja, ki imajo zavidljivo zmožnost odkrivanja novih tržnih niš in prilagajanja celotnega poslovnega procesa cilju, da bi obvladovala nove tržne priložnosti (prirejeno po Birch, 1987; Drnovšek, 2005; Pšeničny et al., 2000:155). Hitro rastoča podjetja se lahko razvijajo tudi iz obstoječih, velikih podjetij, ki jih prevzame nov podjetniški tim in v poslovanje vnese svežino novih idej, poslovnih priložnosti. Iz tega razloga se ne sme spregledati še ene pomembne delitve, in sicer delitve na mala in velika podjetja.

Pšeničny (2000:33) navaja, da so hitro rastoča podjetja tista podjetja, ki po izbranih merilih (na primer z rastjo prodaje) v časovnem intervalu vsaj petih let, dosegajo stopnje rasti, ki jih uvrščajo med zgornjih 5 ali celo 10% podjetij v gospodarstvu ali dejavnosti. Za najhitreje rastoča podjetja velja, da je njihova rast v petletnem obdobju realno večja od 50%, lahko

pa je letna rast podjetja celo večja od 100%. Hitro rastoča podjetja imajo potencial hitre rasti. Začnejo kot majhna podjetja, ki jih je v začetku težko razlikovati od drugih majhnih podjetij, vendar pa se iz te skupine kmalu izločijo in skozi daljše obdobje hitro rastejo. V gospodarstvu jih je malo, okrog 2-5% vseh malih podjetij (Tajnikar, 2006b:10).

Kriteriji za izbor hitro rastočih podjetij ne kažejo le širitev in rasti podjetja, temveč tudi uspešnost. Podjetja, ki so hitro rastoča, lahko tudi hitro propadejo, če ne skrbijo za svojo uspešnost. Vsekakor pa je sodil za preučevanje hitro rastočih podjetij zelo veliko (različni avtorji povzemajo različna merila: npr. Pšeničny, 2000; Pšeničny, 2002; Ruzzier, 2005; Tajnikar, 2006a in 2006b).

2 Metodologija

Pri snovanju splošnih ciljev raziskovanja ter nadaljnem izboru metodologije preučevanja so bile ključnega pomena splošne ugotovitve o globalizaciji oziroma internacionalizaciji (mednarodnem poslovanju) MSP nasploh (Jaklič in Svetličič, 2005; Pšeničny, 2008; Ruzzier, 2005; Ruzzier in Konečnik, 2007), ki pričajo o posameznih korakih širjenja ter vpliva pomembnih ekonomskih in socioloških dejstev na sam proces globalizacije podjetij (Makovec-Brenčič et al., 2006:14).

Preučevanje problematike vključuje strokovno poglobitev in znanstvenoraziskovalno raven. Metode dela temeljijo na interpretaciji sodobne literature s področja globalizacije, internacionalizacije, mednarodnega poslovanja podjetij, opredelitvi hitro rastočih podjetij ter novodobnih marketinških strategijah, s konkretnim primerom na vzorcu 230-ih slovenskih MSP iz leta 2008. Ključna cilja empirične raziskave sta bila:

- Na osnovi izpeljane empirične raziskave ter pridobljenih empiričnih podatkov na primeru (vzorcu) slovenskih MSP, prikazati ključne »znanstvene« smernice oziroma ugotovitve za potek globalizacije slovenskih MSHRP (pod kakšnimi pogoji; na kakšen način; ali obstajajo podobnosti ter v kakšni obliki se slovenska MSHRP odločajo za širitev poslovanja v globalni svet).
- Z vidika filozofije prakse organizacije in marketinga na osnovi izdelanih smernic (oziroma ugotovljenih in pridobljenih rezultatov), podatki zadovoljive smernice za zadovoljitev tržnih strank, zaposlenih in izvajalcev storitev oziroma vseh udeležencev poslovnih procesov in lastnikov kapitala, ob upoštevanju vidikov trajnostnega razvoja (ekologija, ekonomija, gospodarstvo, konkurenca, organizacijska praksa, socialni kapital, itd.).

Kot baza za vzorčenje sta bila izbrana spletna iskalnika finančnih in bonitetnih podatkov podjetij (Gvin in Ibon), kjer je bil pri izpisu podjetij izbran kriterij število zaposlenih (vsaj devet) oziroma so bila podjetja naknadno selekcionirana. Kot način vzorčenja je bilo izbrano naključno izbiranje (izbrano je bilo vsako deveto podjetje iz pridobljenega seznama). Skupno je bilo izbranih 1000 podjetij. Cilj je bil namreč pridobiti vsaj 200 odgovorov (pričakoval se je vsaj 20% odziv). Pridobljeni podatki oziroma rezultati izvedene ankete so bili nato obdelani v statističnem programu SPSS in/ali v programu EXCEL.

Anketni vprašalnik je bil izveden v spletni obliki. Zajemal je tri sklope (1- Splošna vprašanja o podobi in poslovanju pod-

jetja; 2 - Splošna vprašanja o globalni tržni uspešnosti in prisotnosti podjetja na tujih izbranih trgih; 3 - Razvoj in gradnja globalne prepoznavnosti podjetja). Skupno je bilo 34 vprašanj. Vprašalnik je bil zastavljen tako, da ni anketirancem vzel preveč časa in je na kratak ter jedrnat način povzegal celotno teoretično preučeno podlago. Vprašalnik oziroma povezava do spletne ankete je bila razposlana preko elektronske pošte izbranim podjetjem. Večina podjetij, ki so bila naključno izbrana s seznama, ima svojo spletno stran, na katerih so navedeni elektronski naslovi. Oblikovala se je »spletna anketa«, kar pomeni, da se je poleg dopisa poslala še »spletna povezava« do spletne ankete.

Statistične metode, ki so se uporabljale pri preverjanju hipotez v statističnem programu SPSS, so bile:

- Faktorska analiza za oblikovanje sestavljenih mer tržne naravnosti podjetja in globalne naravnosti podjetja.
- Regresijski model za dodatno ilustracijo obravnavane problematike ter iskanja odnosa med odvisno in neodvisno spremenljivko.

Prva hipoteza, ki se je preverjala, temelji na podlagi navedb in ugotovitev Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:50), in sicer, da večina MSP svojo mednarodno pot oziroma prve korake internacionalizacije prične z neposrednim izvozom. Tradicionalni način vstopa na mednarodne trge preko izvoznih oblik Johnson in Turner (2003:114) opredeljujeta na posredne in neposredne oblike vstopa na mednarodne trge. Tema dvema oblikama Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003:145) dodajata še kooperativne oblike izvoza. Izvoz slovenskih podjetij je vsekakor gonilo slovenskega gospodarstva. »Manevrskega« prostora za krepitev internacionalizacije, prodora na nove trge

in izboljšanje izvozne konkurenčnosti je še vsekakor veliko. Iz tega razloga se trdi, da so slovenska MSHRP svojo mednarodno poslovno pot v večini pričela z neposrednim izvozom na tuje trge.

Druga hipoteza, ki se je preverjala, sloni prav tako na osnovi navedb Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:43), da so podjetja na osnovi mrežnega pristopa akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah. Na osnovi tega se trdi, da se slovenska MSHRP v večjem delu odločajo za začetno internacionalizacijo na »sosednje« tuje trge v neposredni bližini Slovenije (sosednje države Slovenije – Avstrija, Hrvaška, Italija in Madžarska). Na to odločitev pomembno vplivajo razni motivi, med prevladujočimi pa je predvsem močna konkurenca na domačem trgu (vpliv tuje konkurence) ter male možnosti uspešnega razvoja podjetja na domačem trgu.

3 Globalizacija slovenskih MSHRP

Na podlagi pridobljenih empiričnih podatkov izvedene raziskave ter podanih ugotovitev je bilo ugotovljeno, da se slovenska MSHRP v zelo veliki meri poslužujejo internacionalizacije oziroma mednarodnega poslovanja iz številnih razlogov, predvsem pa zaradi konkurenčne prednosti na tujem trgu, zaradi večjega povpraševanja, zaradi ustvarjanja večjega dobička, zaradi želje biti prvi na trgu in zaradi močne konkurence na domačem trgu. Splošne ugotovitve raziskave so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 1: Globalizacija slovenskih MSHRP

	Rezultati raziskave 2008 (N=230)
»Prodajni« program podjetja (oblika podjetja)	Storitveno usmerjena podjetja
Povprečno leto ustanovitve	Med 2001 in 2005
Povprečno število zaposlenih	Od 21 do 50 ljudi
Prihodki, ustvarjeni v prejšnjem poslovnem letu	10.000.000 do 15.000.000 EUR prihodkov v poslovnem letu 2006
Stopnja dobička, ustvarjenega v prejšnjem poslovnem letu	Od 400.001 do 700.000 EUR
Prisotnost na tujem trgu	65,65%
Prisotnost na tujem trgu (v letih)	Od 4 do 6 let
Najpogostejši razlog za nastop na tujem trgu	(1) Doseganje večjega dobička (43%). (2) Želja biti prvi na tujem trgu (8%). (3) Boljše možnosti razvoja (15,2%).
Oblika nastopanja na tujem trgu	(1) Z izvozom svojih izdelkov ali storitev (43%). (2) Pogodbenimi predstavniki na tujem trgu (15,2%).
Ključni ciljni tuji trgi	(1) Sosednje države Republike Slovenije (43%). (2) Predvsem države nekdanje Jugoslavije oziroma zahodni trgi (20%).
Ustvarjeni prihodki na tujem trgu	Od 21 do 40%.
Razlogi za prenehanje poslovanja na tujem trgu	Predvsem prevelik vpliv tamkajšnje konkurence oziroma nove konkurence z Vzhoda (44%).

V povprečju so podjetja prisotna na tujih trgih že od 4 do 6 let. Svojo pot internacionalizacije so pričela predvsem z izvozom svojih proizvodov ali pa preko distributerjev v tujini. Prisotna so predvsem na trgih bivše Jugoslavije, v državah, ki neposredno mejijo na Slovenijo. V povprečju zaposlujejo od 21 do 50 ljudi in so v povprečju ustvarila od 10.000.000 do 15.000.000 EUR prihodkov v letu 2006. Praviloma v povprečju ustvarijo skoraj 40% prihodkov na tujih trgih. Iz podatkov raziskave je bilo ugotovljeno, da se še vedno vse premalo slovenskih MSHRP odloča za mednarodno poslovanje (le 65,65% podjetij iz raziskave deluje na tujih trgih). Doseg ali pobuda za internacionalizacijo MSHRP bi morala biti bolj naklonjena slovenskemu podjetništvu. Iz tega razloga bi morali bolj prilagoditi davčno politiko za pravne osebe in namenjati več sredstev za novoustanovljena slovenska podjetja.

Empirični podatki so bili obdelani in interpretirani s statističnim programom SPSS. V nadaljevanju je podanih nekaj zanimivejših ugotovitev raziskave. Za posamezne izbrane faktorje ter spremenljivke je bil izdelan regresijski model. Z linearno regresijo se je iskala povezava med odvisno spremenljivko (»Glavni motivi za mednarodno poslovanje podjetja«) ter neodvisnima spremenljivkama (»Vloga in število zaposlenih v podjetju«; »Tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja«). Omenjena spremenljivka ter faktorja sta bila izbrana naključno.

Regresijski model:

$$y_a = 1,515 - 0,020x_1 - 0,156x_2$$

Iz raziskave je tako bilo ugotovljeno, da motivi za mednarodno poslovanje podjetja niso odvisni od vloge in števila zaposlenih v podjetju ter tržne usmerjenosti in želje po rezultatih podjetja. Z regresijsko analizo se je iskala povezava med stopnjo čistega dobička in izbranimi faktorjema. Kot je že zgoraj zapisano je bilo ugotovljeno, da ne obstajajo statistično značilne povezave med odvisno in neodvisnima spremenljivkama. Iz tega je mogoče sklepati, da motivi za mednarodno poslovanje podjetja niso odvisni od vloge in števila zaposlenih v podjetju ter tržne usmerjenosti in želje po rezultatih podjetja.

Z linearno regresijo se je prav tako iskala povezava med odvisno spremenljivko (»Okvirna stopnja čistega dobička ustvarjenega v letu 2007«) ter neodvisnimi spremenljivkami:

- »Tržna usmeritev in organiziranost podobe podjetja«;
- »Vloga in število zaposlenih v podjetju«;
- »Finančna usmerjenost podjetja«;
- »Tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja«;
- »Tržna usmeritev na tuje izbrane trge«;
- »Usmerjenost gazeln na mednarodne oziroma globalne trge«;
- »Splošna prisotnost gazeln na mednarodnih oziroma globalnih trgih«.

- (1) Prvi parcialni regresijski koeficient znaša -0,905 in ni statistično značilen ($p=0,000$).
- (2) Drugi parcialni regresijski koeficient znaša 0,028 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča vloga in število zaposlenih v podjetju, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo vlogo in število zaposlenih v podjetju, v povprečju zaslužijo za 0,028 milijonov

EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.

- (3) Tretji parcialni regresijski koeficient znaša 0,151 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča finančna usmerjenost podjetja, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo finančno usmerjenost podjetja, v povprečju zaslužijo za 0,151 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (4) Četrty parcialni regresijski koeficient znaša 0,203 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča tržna usmerjenost in želja po rezultatih podjetja, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo tržno usmerjenost in željo po rezultatih podjetja, v povprečju zaslužijo za 0,203 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (5) Peti parcialni regresijski koeficient znaša 0,058 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča tržna usmeritev na tuje izbrane trge, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo tržno usmeritev na tuje izbrane trge, v povprečju zaslužijo za 0,058 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (6) Šesti parcialni regresijski koeficient znaša 0,029 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča usmerjenost gazeln na mednarodne oziroma globalne trge, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo usmerjenost na mednarodne oziroma globalne trge, v povprečju zaslužijo za 0,029 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.
- (7) Sedmi in zadnji parcialni regresijski koeficient znaša 0,016 in je statistično značilno od 0 različen. Za toliko se v povprečju dvigne stopnja čistega dobička, v kolikor se poveča splošna prisotnost gazeln na mednarodnih oziroma globalnih trgih, za eno stopnjo. Če torej podjetja za eno stopnjo povečajo prisotnost na mednarodnih oziroma globalnih trgih, v povprečju zaslužijo za 0,016 milijonov EUR več, če ostale neodvisne spremenljivke ostanejo nespremenjene.

Na osnovi teh ugotovitev se lahko zapiše tudi enačba regresijskega modela:

$$y_a = 1,711 - 0,905x_1 + 0,028x_2 + 0,151x_3 + 0,203x_4 + 0,058x_5 + 0,029x_6 + 0,016x_7$$

Z regresijsko analizo se je iskala povezava med stopnjo čistega dobička in nekaterimi faktorji, ki opisujejo podobo in poslovanje podjetja ter globalno tržno uspešnost in prisotnost podjetja na tujih izbranih trgih. Med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami obstajajo nekatere statistično značilne povezave. Iz tega se lahko sklepa, da je stopnja čistega dobička odvisna od podobe in poslovanja podjetja ter globalne tržne uspešnosti in prisotnosti podjetja na tujih izbranih trgih.

4 Razprava

Globalno poslovanje MSHRP postaja z razvojem podjetništva in pomenom MSHRP vse pomembnejše področje preučevanja. Z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja pa obstoječe širše sprejete teorije ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje MSHRP. V procesu globalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki, kot nosilci strateških odločitev za MSHRP. Prav tako je mogoče čas začetka globalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij.

Na osnovi navedb Ruzzier-ja in Konečnikove (2007:43), da so podjetja na osnovi mrežnega pristopa akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah je mogoče sklepati, da se slovenska MSHRP v večjem delu odločajo za začetno internacionalizacijo v neposredne (sosednje) države Slovenije. Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja na domačem in tujih trgih.

Po navedbah Pšeničny-ja (2008:17) je bila Avstrija v letu 2008 četrta najpomembnejša izvozna partnerica Slovenije (izvoz blaga v Avstrijo je obsegal 7,9% slovenskega izvoza) in tretja najpomembnejša uvozna partnerica (uvoz blaga iz Avstrije je pomenil 12,3% vsega slovenskega uvoza v letu 2008). Pšeničny (2008:17) prav tako navaja, da pomen MSP v zadnjih letih vse bolj narašča, saj MSP danes zaposlujejo zelo veliko ljudi in veliko prispevajo h gospodarstvu. Celotno slovensko gospodarstvo je v obdobju od 2003 do 2007 odprlo 37.414 novih delovnih mest, kar pomeni, da je 5.000 malih hitro rastočih podjetij prispevalo 60% vseh novih delovnih mest. To je le eden izmed argumentov, ki kaže na vse večji pomen MSP.

Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne oziroma globalne poslovne in tržne povezave so faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu ter ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav, ipd. Razmišljanje o internacionalizaciji poslovanja mora biti izvedeno načrtno s temeljitim razmislekom, predpripravo, analizo in načrtom ciljev, strategije, načina, pogojev ter pričakovanih učinkov. Ruzzier et al. (2008) navajajo, da se je neposredni izvoz MSP na ravni EU v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 povečal kar za 16%. Tudi napovedi za leto poprej, leto 2008 so bile precej optimistične, saj naj bi kar 33% podjetij pričakovalo večji izvoz v letu 2009, 58% MSP ni pričakovalo sprememb v letu 2009, »le« 8% pa je pričakovalo zmanjšanje izvoza v letu 2009. V malih odprtih gospodarstvih, kot je slovensko, MSP izvažajo bolj pogosto. V Sloveniji je kar 21% MSP vključenih v izvozne aktivnosti in je v Evropi tako na drugem mestu, takoj za Estonijo.

Za preživetje in rast MSP je tako vedno bolj pomembna izdelana tržna naravnost na mednarodne globalne trge. To se nanaša predvsem na slovenska MSP in MSHRP, tako za tržne aktivnosti znotraj celotnega evropskega trga, kot tudi na bolj oddaljene globalne trge.

Na osnovi podanih ugotovitev raziskave poslovno-organizacijskega pristopa globalizacije slovenskih MSHRP, bodo

lahko slovenska (predvsem mala) podjetja v določenem obsegu »primerjala« svoj izbrani poslovno-tržni model globalizacije in si tako zagotovila večjo profesionalizacijo korakov v procesu mednarodnega poslovanja oziroma globalizacije poslovanja – od prvih korakov do končne izgradnje globalnega podjetja.

Literatura

- Aisbett, E., Harrison, A. & Zwane, A.P. (2005). *Globalization: Prospect and Problems*, Hilton University of Florida, Florida.
- Beck, U. (2003). *Kaj je globalizacija? Zmote globalizma: odgovori na globalizacijo*, Krt, Ljubljana.
- Birch, L.D. (1987). *Job Creation in America*, The Free Press, New York.
- Bunc, M. (2007). *Globalni integrirani marketing: področje tržnega plasmaja*, DZS, Ljubljana.
- Devetak, G. (2007). *Marketing management*, Fakulteta za management, Koper.
- Drnovšek, M. (2005). Gazele generacije Y, *Gazela: odkrivamo podjetniško drznost*: 37 - 40.
- Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*, Fakulteta za management, Koper.
- Dunning, H.J. & Lundan, M.S. (2008). *Multinational enterprises and global economy*, Elgar Publishing, Northampton.
- Ferfila, B. (2007). *Globaliziranost sodobnega sveta*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Glas, M., Hirish, R.D., Vahčić, A. & Antoničič, B. (2000). The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia, *Global focus*, 11(4), 107 - 124.
- Hill, W.L.C. (2009). *International business: competing in the global marketplace*, McGraw, New York.
- Hisrich, D.R., Peters, M.P. & Shepherd, A.D. (2005). *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, Boston.
- Hisrich, D.R. (2010). *International entrepreneurship: starting, developing, and managing a global venture*, Sage, Thousand Oaks.
- Hodgson, A. & Willows, D. (2010). *Effective marketing, communications & development*, John Catt Educational, Woodbridge.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*, Prentice Hall, London.
- Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtnu novih priložnosti*, GV Založba, Ljubljana.
- Inglis, D. (2005). *Culture and everyday life*, Routledge, Oxon.
- Jaklič, A. & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jeannot, J.P. (2000). *Managing with a global mindset*, Prentice Hall, London.
- Johnson, D. & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*, Routledge Taylor & Francis Group, London.
- Johansson, K.J. (2009). *Global marketing: foreign entry, local marketing, & global management*, McGraw-Hill, New York.
- Kotler, P. (2004). *Management trženja*, GV Založba, Ljubljana.
- Kotler, P. & Keller, L.K. (2009). *Marketing management*, Prentice Hall, Pearson.
- Makovec-Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*, GV Založba, Ljubljana.
- Makovec-Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Malhotra, K.N. (2004). *Marketing research: an applied orientation*, Prentice Hall International, London.

- Makarovič, M. (2008). *Meje Evrope in globalizacija*, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Nova Gorica.
- Peng, W.M. (2009). *Global business*, South Western Cengage, International student ed., Mason.
- Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjema do rasti*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Pšeničny, V. (2002). *Pogoji in možnosti za dinamično podjetništvo v Sloveniji, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*.
- Pšeničny, V. (2008). Mali so veliki heroji gospodarske rasti in novih delovnih mest: 5.000 podjetij - gazeli poganja Slovenijo, *Obrtnik*, 37(9): 16 - 17.
- Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*, Arak, Kranj.
- Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model, *Organizacija*, 40(1), 42 - 53.
- Ruzzier, M., Kesič, D. & Mevlja, B. (2008). *Mednarodno poslovanje*, Fakulteta za management, Koper.
- Sedmak, S. (2009). *Danes za jutri: razmišljanja o vzgoji in izobraževanju za trajnostni razvoj*, Fakulteta za management, Koper.
- Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy*, Norton & Co, New York.
- Tajnikar, M. (2006a). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*, Gea College, Ljubljana.
- Tajnikar, M. (2006b). *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.

Žakelj, L. (2004). *Razvoj malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in Evropski uniji*, UMAR, Ljubljana.

Gabrijel Devetak je izredni profesor za marketing. Dolga leta je predaval na petih slovenskih fakultetah, in sicer teorijo in prakso marketinga, trženje, strateški management, inovacije in marketing ter druga področja povezana z ustvarjalnostjo. Zlasti so pomembna njegova predavanja za dodiplomski in podiplomski študij na Univerzi na Primorskem Fakulteti za management Koper, Univerzi v Mariboru FOV Kranj in Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju. Gostujoči profesor je bil na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu in Univerzi Udine. Ima 40-letno prakso v gospodarstvu, zato je znal povezati teorijo in prakso poslovanja, zlasti z vidika marketinga. Njegov cobiss obsega okoli 1100 bibliografskih enot, od tega več univerzitetnih učbenikov in strokovnih knjig. Za ustvarjalno delo je prejel več družbenih priznanj.

Riko Novak strokovnjak iz prakse za osebno poslovno svetovanje za mikro podjetja, predvsem za področje marketinga ter »kreativizacije« in optimizacije poslovnih procesov (idej) v podjetju. Svoje strokovno znanje si je pridobil tako tekom dodiplomskega kot tudi podiplomskega študija iz ekonomskega ter pravnega področja. Nadaljnje teoretične in praktične izkušnje si je pridobil tudi v raziskovalnih, akademskih ter tudi gospodarskih vodah, kar se je izkazalo kot zelo koristno v nadaljnjem osebnem poslovnem svetu.

Organizational and business aspects of Slovenian fast growing companies

This article deals with organizational and business global marketing activities of Slovenian small and medium-sized fast growing companies. The purpose of this article is to show whether the studied companies are focused on international global markets, the ways of tackling it, in what extent, under what conditions, etc. The aim is to highlight the key steps of in the construction of their global image. The key findings of the research, conducted by online survey questionnaire on a random selected sample of 230 small and medium-sized Slovenian enterprises, can serve domestic (mostly small) companies by choosing their business model to expand in selected foreign markets. With the established guidelines, companies can ensure greater transparency and professionalism of the steps in the process of international business - from first steps to the final transfer of their business to foreign target market.

Keywords: globalization, small and medium-sized fast growing companies, international business, market orientation

Emigracija slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995–2009 po vrsti raziskovalne organizacije

Milena Bevc, Marko Ogorevc

Inštitut za ekonomska raziskovanja, Kardeljeva ploščad 17, Ljubljana, Slovenija
e-naslov: bevc@ier.si, ogorevc@ier.si

Prispevek prikazuje obseg emigracije in značilnosti emigrantov med slovenskimi raziskovalci v obdobju 1995-2009 po vrsti matične raziskovalne organizacije (organizacija zaposlitve pred odhodom v tujino). Temelji na anketiranju vseh raziskovalnih organizacij v Sloveniji, izvedeno pa je bilo v letih 2004 in 2009. Uporaba enake metodologije in vprašalnikov ter velik odziv omogočata analizo trendov: primerjavo petletnega obdobja po vključitvi Slovenije v EU maja 2004 z 10-letnim obdobjem pred tem. Relativno izražen obseg emigracije (kot delež med vsemi raziskovalci v času anketiranja) se med različnimi vrstami organizacij ne razlikuje bistveno (v obdobju 2004-2009 je v vseh vrstah organizacij znašal okoli 1%), emigranti pa se po številnih značilnostih (statistično značilno) razlikujejo. Iz skoraj vseh vrst organizacij pa odhajajo v tujino vse mlajši in vse bolj izobraženi raziskovalci.

Glavne besede: emigracija, raziskovalci, vrsta organizacij, Slovenija, obdobje 1995-2009

1 Uvod

Emigracija znanstvenikov je za vsako državo praviloma nezaželen pojav; zlasti pa v razmerah, ko gre za trajen odhod v tujino, za majhno državo, za državo brez šolnin v rednem javnem izobraževanju, za državo z obsežnim javnim financiranjem podiplomskega študija mladih raziskovalcev (dva programa: Mladi raziskovalci, Mladi raziskovalci iz gospodarstva). Nacionalna škoda je večja, če je pojav množičen in če gre za vrhunske strokovnjake ter za mlade ljudi. Merjenje obsega emigracije znanstvenikov in ugotavljanje značilnosti teh emigrantov je zahtevno in tudi v drugih državah doslej pomanjkljivo¹, saj uradnih statističnih podatkov o teh tokovih ni.² V takih razmerah je ključni možni vir podatkov anketiranje različnih subjektov v znanstveni sferi, ki je pred nekaj

letih postalo aktualno tudi na ravni Evropske unije pri proučevanju meddržavne mobilnosti raziskovalcev (IDEA, 2010). Na Inštitutu za ekonomska raziskovanja (IER) uporabljamo anketiranje za proučevanje teh tokov že od sredine 90. let. Dejansko emigracijo v ustreznem preteklem obdobju smo proučevali z anketiranjem raziskovalnih organizacij v letih 1995, 2004 in 2009,³ pri tem leta 1995 v okviru mednarodnega projekta o emigraciji znanstvenikov iz 10 nekdanjih socialističnih držav na zahod (projekt »Migration - Europe's Integration and the Labour Force Brain-Drain«). Zadnji dve navedeni analizi (izvedeni leta 2004 in 2009) sta temeljili na uporabi enake metodologije in vprašalnikov, s čimer je bila ob istočasnem velikem odzivu organizacij zagotovljena možnost opazovanja trendov v pojavu ter posplošitve rezultatov na celo populacijo. V tem prispevku, ki temelji na teh dveh analizah (anketiranjih

1 Podroben pregled razpoložljivih raziskav v drugih državah in ugotovitev o stanju in trendih smo prikazali drugje (Bevc, 2009).

2 Izjema je mednarodna statistična raziskava o karieri doktorjev znanosti, v katero se je Slovenija prvič vključila leta 2010 (SURs, 2011). Gre za zelo koristno raziskavo, ki emigracije ne zajema. Zajema pa meddržavno mobilnost raziskovalcev ter stanje v RR dejavnosti.

3 Analiza teh anketiranj je zajeta v naslednjih virih: za leto 1995 – Bevc et al., 1996; za leto 2004 – Bevc et al. 2003, 2004, 2006; za leto 2009 – Bevc et al. 2011. Poleg dejanske emigracije pa smo na IER doslej proučevali tudi potencialno emigracijo znanstvenikov: leta 1995 (Bevc et al., 1996) in leta 2005 (Bevc in Uršič, 2006).

v letih 2004 in 2009), izvedenih v dveh raziskovalnih projektih⁴, bomo prikazali dejansko emigracijo slovenskih raziskovalcev v obdobju 1995–2009 glede na vrsto organizacije. Pri tem bomo znotraj tega obdobja primerjali dve obdobji, zajeti s tema anketiranjema: 5-letno obdobje po priključitvi Slovenije EU (2004–2009) z 10-letnim obdobjem pred tem dogodkom (1995–2004_{april}).

V prispevku bomo najprej prikazali glavne metodološke in podatkovne značilnosti anketiranja, osnovne značilnosti populacije raziskovalnih organizacij in primerjavo respondentov (anketirancev, ki so se odzvali na anketiranje) s populacijo. Nato bomo prikazali obseg emigracije ter značilnosti emigrantov po vrsti matične organizacije, v kateri je bil raziskovalec zaposlen pred odhodom v tujino.

2 Metodologija in vir podatkov

Glavne podatkovne in metodološke značilnosti proučevanja dejanske emigracije slovenskih znanstvenikov s pomočjo dveh anketiranj (2004 in 2009), s katerima smo zbrali podatke o emigraciji za 10-letno (leta 2004) in 5-letno obdobje (leta 2009) pred anketiranjem, zadevajo: vir podatkov o populaciji, način anketiranja, vrste in značilnosti vprašalnikov, klasifikacije (vrste organizacij, raziskovalnih področij), obdobje opazovanja ter opredelitev emigranta. Večina med njimi je posebej pomembna za zagotovitev možnosti opazovanja trendov v proučevanem fenomenu - emigraciji. V nadaljevanju jih na kratko predstavljamo.

Populacija so nam predstavljale vse organizacije v Sloveniji z registriranimi raziskovalci, pa tudi take, ki izvajajo raziskovalno delo brez raziskovalcev, registriranih pri Javni agenciji za razvojno-raziskovalno dejavnost (ARRS) oziroma (anketiranje v letu 2004) pri nekdanjem Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport (MŠZŠ). Za take organizacije uporabljamo tudi izraz »raziskovalna organizacija«.

Podatke o tej populaciji smo pridobili od Inštituta informacijskih znanosti Maribor (IZUM, 2004, 2009). Skupaj smo v letu 2009 anketirali oziroma z anketo kontaktirali 763 organizacij, v letu 2004 pa 481 organizacij.

Anketiranje smo izvedli po klasični in delno po elektronski pošti. V obeh letih (2009 in 2004) smo ga izvajali dobre tri mesece. V vsako organizacijo smo poslali dva različna vprašalnika: enega direktorju oziroma dekanu, drugega (namenjenega »popisu« vsakega emigriranega raziskovalca – brez navedbe imela in priimka⁵) pa odgovorni osebi za kadre.

Vprašalnika sta bila v osnovnih elementih enaka pri obeh anketiranjih – 2009 in 2004. Bistvena razlika pri obeh vprašalnikih v letu 2009 glede na vprašalnika v letu 2004 je vključitev obravnave mladih raziskovalcev (iz obeh programov: Mladi raziskovalci in Mladi raziskovalci iz gospodarstva).

Klasifikacija znanstvenega/raziskovalnega področja (organizacije in raziskovalca). V obeh anketiranjih smo upoštevali isto klasifikacijo, ki se je v vmesnem obdobju (od 2004 do 2009) minimalno spremenila. Gre za klasifikacijo, ki jo uporablja ARRS (2009) oziroma jo je uporabljalo nekdanje MŠZŠ (2004). Anketiranci so poleg vprašalnikov prejeli še dodaten list s to klasifikacijo: klasifikacijo raziskovalnih ved, področij in podpodročij.

Klasifikacija vrste organizacij v vprašalniku je bila zahtevna naloga. Za zagotovitev primerljivosti obeh opazovanih obdobji smo v vprašalnikih v letu 2009 morali upoštevati klasifikacijo, uporabljeno v vprašalnikih v letu 2004, za zagotovitev primerljivosti populacije (v njej je upoštevana klasifikacija IZUM-a) in respondentov pa tudi klasifikacijo IZUM-a. Za zagotovitev primerljivosti s širšim – mednarodnim okoljem pa je bilo potrebno imeti v mislih tudi statistično klasifikacijo SURS-a. Pri tem usklajevanju so nam pomagali strokovnjaki SURS in Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo.

Obdobje opazovanja emigracije je bilo pri anketiranju v letu 2009 od 1. 7. 2004 do 30. 9. 2009, pri anketiranju v letu 2004 pa od 1. 1. 1995 do 30. 4. 2004. V nadaljevanju bomo pri navajanju obeh obdobji uporabljali naslednji sistem: 1995–2004₁ in 2004₂–2009. Označba 1 in 2 pri letu 2004 pomeni, da je prva polovica tega leta (označba 1) zajeta v prvem, druga polovica tega leta (označba 2) pa pri drugem navedenem obdobju.

Opredelitev emigranta (in zaposlitveno mobilnega raziskovalca znotraj Slovenije)⁶. Pod emigranta oziroma zaposlitveno mobilnega raziskovalca znotraj Slovenije smo razumeli raziskovalca⁷ z doktoratom, magisterijem ali dodiplomsko izobrazbo, ki je bil v organizaciji zaposlen za polni delovni čas in je v opazovanem obdobju odšel iz organizacije (prekinil delovno razmerje) v tujino (emigrant) ali v drugo organizacijo v Sloveniji (zaposlitveno mobilni znotraj Slovenije).

Statistično obdelavo podatkov za prikazano analizo smo izvedli s programom SPSS, pri čemer smo za izračun razlik med emigranti iz različnih vrst organizacij uporabili ustrezen korelacijski koeficient (Spearmanov ali Cramerjev; odvisno od opazovane značilnosti emigrantov). Za analizo dejavnikov prisotnosti ali odsotnosti emigracije pa smo uporabili tudi zahtevnejše metodološke pristope (klasifikacijsko/regresijsko drevo). Prikaz te analize presega domet tega prispevka.

4 Gre za naslednja projekta:

- Človeški viri v razvojno raziskovalni dejavnosti v Sloveniji (stanje in emigracija) ter primerjava z državami EU, 2003–2004 (financerji: nekdanje Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za gospodarstvo, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj);
- Beg možganov med raziskovalci v Sloveniji s posebnim ozirom na absolvente programa mladih raziskovalcev in programa mladih raziskovalcev za gospodarstvo, 2008–2011 (financerji: Javna agencija Republike Slovenije za raziskovalno dejavnost, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve in razvoj).
- V okviru drugega navedenega projekta smo za obdobje 1995–2004, proučeno v prvem projektu, izdelali še nekatere analize s podatki, zbranimi leta 2004, ki jih takrat nismo izdelali.

5 Zaradi varstva osebnih podatkov.

6 Proučevali smo namreč tudi odliv raziskovalcev iz RR sektorja v druge dejavnosti znotraj države – notranji beg možganov iz znanosti.

7 Registriranega pri ARRS oziroma leta 2004 pri nekdanjem MŠZŠ; v primeru organizacij v evidenci IZUM-a, ki nimajo registriranih raziskovalcev, pa tudi takega raziskovalca, če je bil pred odhodom raziskovalno aktiven (je delal na raziskovalnih projektih/nalogah).

3 Populacija in respondenti

Prikazujemo osnovne podatke o populaciji, odzivu na anketiranje ter primerjavo populacije in respondentov.

Odziv na anketiranje je bil velik. Odgovore smo prejeli od zelo velikega deleža populacije, tako z vidika števila organizacij kot z vidika v njih zaposlenih raziskovalcev, kar prikazuje tabela 1. V letu 2009 smo izpolnjene vprašalnike od direktorjev oziroma dekanov prejeli od 263 organizacij s skupno 9.120 registriranimi raziskovalci, v letu 2004 pa od 217 organizacij s skupno 7.134 registriranimi raziskovalci.

Evidentirano skupno število emigrantov za obdobje 2004₂–2009 znaša 88 in za 10-letno obdobje 1995–2004₁ 73. Podrobnejše podatke o njih pa smo pridobili v prvem primeru za 81 in v drugem primeru za 62 emigrantov (tabela 1), in sicer na podlagi drugega navedenega vprašalnika (za odgovorno osebo za kadre).

Značilnosti populacije. Za populacijo raziskovalnih organizacij smo proučili tiste dimenzije, za katere smo imeli podatke v bazi IZUM-a. Pri obeh anketiranjih sta bili to naslednji dimenziji: (1) velikost, merjena s številom raziskovalcev, (2) struktura glede na vrsto organizacije (upoštevaje klasifikacijo IZUM-a). Pri drugem anketiranju (2009) pa smo opazovali

tudi regionalno dimenzijo – lokacijo raziskovalne organizacije. Po teh dimenzijah smo lahko primerjali populacijo in respondente.

Primerjava populacije in respondentov. Za ta prispevek je ključna primerjava po vrsti organizacije (upoštevaje klasifikacijo IZUM-a), ki je za leto 2009 prikazana v tabeli 2. Na anketiranje se je odzvalo 81 % vseh javnih raziskovalnih in infrastrukturnih zavodov, 67 % visokošolskih zavodov, 53 % zavodov, 25 % gospodarskih družb ter 60 % drugih organizacij. Glede na naveden odziv je struktura respondentov nekoliko drugačna od strukture celotne populacije, vendar je ta razlika bistveno manjša, če opazujemo respondente z vidika števila v njih zaposlenih raziskovalcev (koloni 2 in 4 v tabeli 2).

4 Obseg emigracije po vrsti organizacije

Prisotnost emigracije po vrsti organizacije. V obeh opazovanih obdobjih (1995–2004₁, 2004₂–2009) je bila povezava med prisotnostjo emigracije in vrsto matične raziskovalne organizacije statistično značilna, vendar šibka⁸. V obdobju

Tabela 1: Osnovni podatki o anketiranju raziskovalne sfere v Sloveniji v letih 2009 in 2004 - o emigraciji raziskovalcev v obdobjih 1995–2004₁ in 2004₂–2009

Kategorija	2009	2004
Populacija		
Število organizacij v proučevani populaciji	763	481
Število v njih zaposlenih raziskovalcev, registriranih pri ARRS* oziroma nekdanjem MŠZŠ*	13.245	9.884
Respondenti		
Število organizacij, ki so vrnile izpolnjen vprašalnik za direktorje/dekane (in delež v populaciji)	263 (34,5 %)	217 (45,1 %)
Število v njih zaposlenih raziskovalcev, registriranih pri ARRS* oziroma nekdanjem MŠZŠ* (in delež v populaciji)	9.120 (68,9 %)**	7.134 (71,4 %)**
Število organizacij, ki so beležile emigracijo (vprašalnik za direktorje/dekane)	39	30
Število organizacij, ki so posredovale podrobnejše podatke o emigrantih (vprašalnik za kadrovske službe)	36	24
Evidentirani emigranti		
	Obdobje 2004₂–2009	Obdobje 1995–2004₁
Število emigrantov, ki je razvidno iz vprašalnika za direktorje/dekane	88	73
Število emigrantov, ki je razvidno iz vprašalnika za kadrovske službe (zanje smo dobili njihov popis)	81	62

Vir: IZUM (2009, 2004), Anketa (2009, 2004), Anketa (2009a, 2004a).

* Upoštevani so redno zaposleni, dopolnilno zaposleni in drugi (avtorske pogodbe ipd.), registrirani pri ARRS oziroma pri nekdanjem MŠZŠ.

** Ker je populacija nekoliko precenjena, je delež respondentov v dejanski populaciji verjetno nekoliko večji od prikazanega; v letu 2009 bi ob upoštevanju podatka SURS o številu raziskovalcev znašal 87 %. A verjetno je precenjen tudi podatek o številu raziskovalcev za respondente.

⁸ Za primer, ko organizacije niso grupirane v pet večjih skupin, je bila za obdobje 2004₂–2009 statistika naslednja: Cramerjev koeficient 0,247, stopnja značilnosti 0,009. Za grupirane podatke pa je naslednja: Cramerjev koeficient 0,181, stopnja značilnosti 0,028.

Tabela 2: Primerjava strukture anketirane populacije raziskovalnih organizacij s tistimi, ki so se odzvale na anketiranje ter delež slednjih v populaciji – Slovenija, 2009 (%)

Vrsta organizacije*	POPULACIJA – organizacije in v njih zaposleni raziskovalci (struktura - %)		RESPONDENTI – organizacije in v njih zaposleni raziskovalci (struktura - %)		DELEŽ RESPONDENTOV V POPULACIJI (%)	
	Organi-zacije	Razisko-valci	Organi-zacije	Razisko-valci	Organi-zacije	Razisko-valci
	1	2	3	4	5	6
Javni raziskovalni in infrastrukturni zavodi	2,1	10,5	4,9	14,3	81,3	94,0
Javni raziskovalni zavod	2,0	9,9	4,6	13,4	80,0	93,6
Javni infrastrukturni zavod	0,1	0,6	0,4	0,9	100,0	100,0
Visokošolske ustanove in inštituti v njih	8,4	38,3	16,4	41,5	67,2	74,5
Javne visokošolske ustanove in inštituti v njih	7,1	36,8	14,5	40,4	70,4	75,7
Samostojni visokošolski zavod	1,3	1,5	1,9	1,1	50,0	47,6
Zavod (ni javni raziskovalni zavod ali javni visokošolski zavod)	16,6	18,5	25,5	22,3	52,8	83,2
Gospodarska družba	70,8	32,4	52,1	21,6	25,4	45,8
Samostojni podjetnik – s.p.	1,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Drugo (društvo, zveza društev, ustanova, organ. v sestavi državne uprave)	0,7	0,3	1,1	0,4	60,0	94,3
SKUPAJ - %	100	100	100	100	34,5	68,9
SKUPAJ – število	763	13245	263	9120		

Vir: Anketa (2009), IZUM (2009).

* Upoštevana je klasifikacija IZUM-a, od katerega smo prejeli podatke o populaciji.

2004₂-2009 je bil največji delež organizacij z emigracijo (60%) značilen za tiste v poslovnem sektorju z RR dejavnostjo. Podobno kot v obdobju 1995-2004₁ je bil nadpovprečen delež organizacij z emigranti značilen še za visokošolske ustanove (javne – 51%, zasebne – 40%) in javne raziskovalne ali infrastrukturne zavode (45%).

Struktura emigrantov po vrsti organizacije. V tabeli 3 prikazujemo primerjavo števila in strukture emigrantov po vrsti organizacije med obdobjema 2004₂-2009 in 1995-2004₁; posamezne vrste organizacij so grupirane v pet skupin, s čimer je omogočena primerjava obeh obdobj. V primerjavi z obdobjem 1995-2004₁ se je po vključitvi Slovenije v EU struktura skupnega števila evidentiranih emigrantov spremenila v smeri povečanja deleža emigrantov iz visokošolskih ustanov in podjetij/gospodarskih družb in zmanjšanja deleža emigrantov iz raziskovalnih inštitutov. V celotnem 15-letnem obdobju znaša evidentirana emigracija iz visokošolskih ustanov in raziskovalnih zavodov 106 oseb, iz podjetij 28 oseb in iz preostalih organizacij 27 oseb.

Relativni obseg emigracije po vrsti organizacije. Poleg absolutnega števila emigrantov je zlasti za primerjavo obeh opazovanih obdobj še pomembnejši relativni obseg emigracije. Kot ključen kazalnik zanj smo izbrali »delež emigrantov v skupnem številu raziskovalcev, zaposlenih v vseh organizacijah, ki so odgovorile na vprašalnik« tik pred izvedbo anketiranja (aprila 2004 oziroma septembra 2009 – v obeh primerih na podlagi evidence števila zaposlenih v bazi IZUM-a).⁹ Vrednost tega kazalnika je bila v obeh opazovanih obdobjih majhna in skoraj popolnoma enaka: 1%, oziroma natančneje v obdobju 1995-2004₁ 1,02% in v obdobju 2004₂-2009 0,96%. V obdobju 2004₂-2009 se med različnimi vrstami organizacij ni bistveno razlikovala. Največja je bila v podjetjih/gospodarskih družbah – tabela 4.

Ocenjen obseg emigracije za celo populacijo. Ocenjeno obsega emigracije v obeh opazovanih obdobjih za celo populacijo (vse »raziskovalne« organizacije v Sloveniji oziroma raziskovalce, zaposlene v njih) smo izdelali ob predpostavki, da je izračunan delež emigrantov med raziskovalci v celi popu-

9 Vir podatkov o vseh raziskovalcih v organizacijah je bila podatkovna baza IZUM; anketirance namreč nismo spraševali o tem podatku.

laciji enak kot velja za »vzorec - respondente«; da je torej v organizacijah, ki se niso odzvale enak kot med respondenti. Tako ocenjeno skupno število emigrantov v obdobju 1995-2004₁ je znašalo 101 oseb, v obdobju 2004₂-2009 128 oseb in v celotnem 15-letnem obdobju 1995-2009 229 oseb. Uporaba tega preprostega pristopa tudi za posamezne vrste organizacij nam da približno oceno o številu emigrantov iz posamezne vrste organizacij v celi populaciji, ki je za obdobje 2004₂-2009 prikazana v zadnji koloni tabele 4.

Emigracija mladih raziskovalcev po vrsti organizacije. Kot smo že omenili, smo emigracijo mladih raziskovalcev proučevali z anketiranjem v letu 2009, torej za obdobje 2004₂-2009. V tem obdobju je upoštevaše vprašalnik za direktorje/dekane znašal delež mladih raziskovalcev med vsemi evidenti-

ranimi emigranti 35%, pri čemer pa je v več vrstah organizacij znašal 50% ali celo več (slika 1). Podrobnejša analiza emigracije mladih raziskovalcev pa presega domet tega prispevka.

5 Značilnosti emigrantov po vrsti organizacije

Podrobno smo proučili dve vrsti značilnosti emigrantov. Prvo skupino predstavljajo tiste značilnosti, ki so bolj osebnega značaja: spol, starost, skupna delovna doba, njihovo znanstveno področje/veda. Drugo skupino značilnosti pa predstavljajo tiste, ki se nanašajo na raziskovalno organizacijo, v kateri so bili emigranti zaposleni pred odhodom v tujino (matično

Tabela 3: Evidentirana emigracija slovenskih raziskovalcev v obdobju 1995-2009 po vrsti organizacije (grupirano)* in obdobju

Vrsta organizacije	Emigranti					
	1995-2004 ₁		2004 ₂ -2009		1995-2009	
	Število	%	Število	%	Število	%
Visokošolska ustanova	19	26,0	37	42,0	56	34,8
Raziskovalni/infrastrukturni zavod	38	52,1	12	13,6	50	31,1
Drug zavod v javnem sektorju in Univerzitetni klinični center	2	2,7	7	8,0	9	5,6
Podjetje/gospodarska družba	7	9,6	21	23,9	28	17,4
Drugo	7	9,6	11	12,5	18	11,2
Skupaj	73	100	88	100	161	100

Viri: Anketa (2009, 2004).

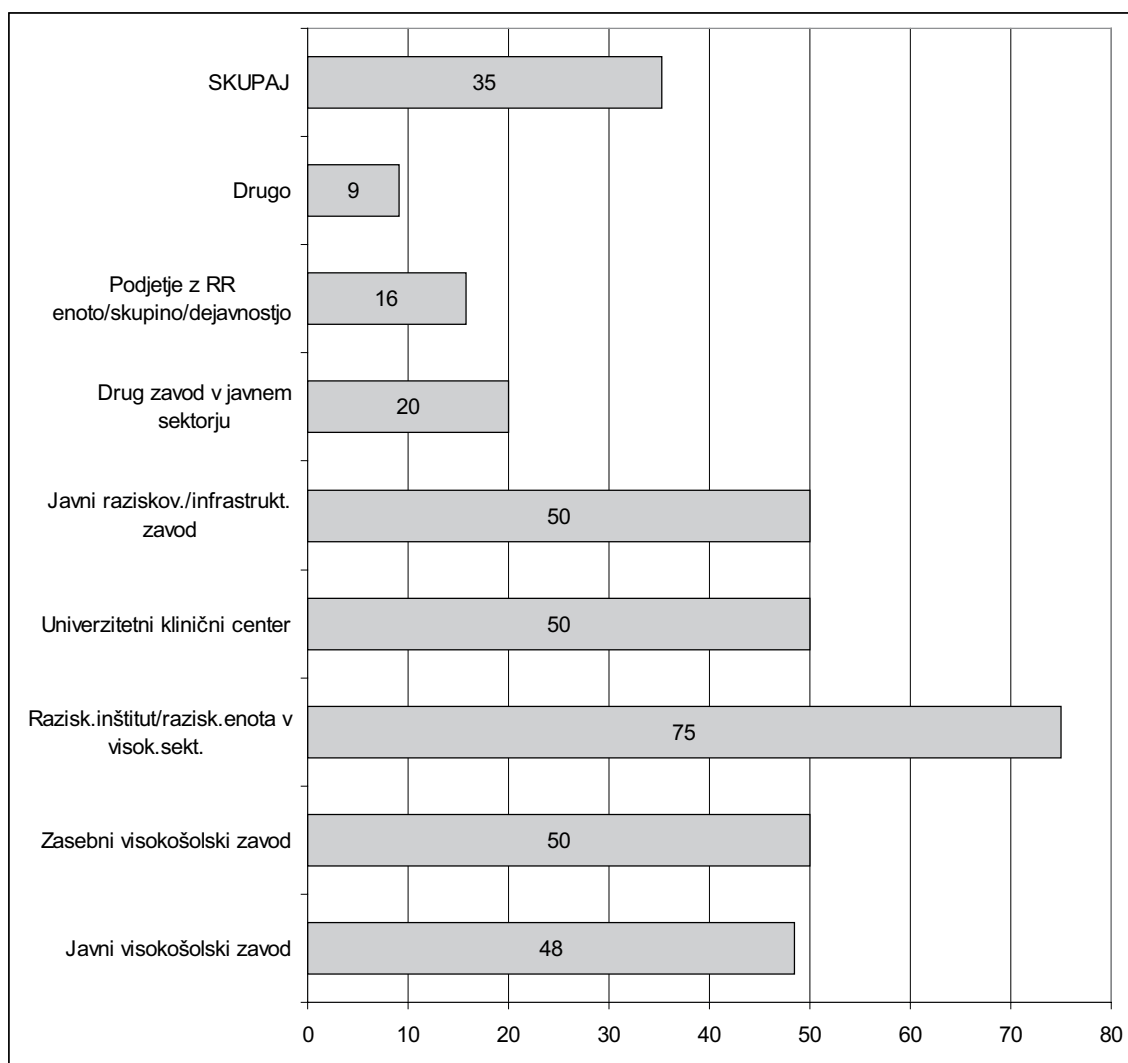
* Upoštevana je klasifikacija, ki smo jo uporabili v vprašalniku, pri čemer pa so zaradi primerljivosti obeh obdobj (1995-2004₁, 2004₂-2009) posamezne vrste organizacij grupirane/združene v prikazanih pet skupin.

Tabela 4: Evidentiran relativni obseg emigracije (v vzorcu) in ocenjeno število emigrantov v populaciji v obdobju 2004₂-2009 po vrsti organizacije

Vrsta organizacije	Raziskovalci				
	Število		Emigranti		
	Populacija	Vzorec (respondenti)	Vzorec (število)	Vzorec (%) (3/2*100)	Populacija-ocena (število) (3/2*100)
	1	2	3	4	5
Visokošolska ustanova/inštitut v njej	5074	3782	37	0,98	50
Javni raziskovalni/infrastrukturni zavod	1386	1303	12	0,92	13
Podjetje/gospodarska družba	4292	1965	21	1,07	46
Drugo*	2493	2070	18	0,87	22
SKUPAJ	13245	9120	88	0,96	128

Vir: Lastni izračuni na podlagi naslednjih virov: Anketa (2009), IZUM (2009).

* Zajete so naslednje vrste organizacij: društvo, zveza društev, ustanova, organizacije v sestavi državne uprave, s.p., zavod - ni javni raziskovalni zavod ali javni visokošolski zavod.



Slika 1: Delež mladih raziskovalcev med vsemi evidentiranimi emigranti v obdobju 2004₂-2009 po vrsti organizacije (%). Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anкета (2009).

organizacijo): število v njih zaposlenih raziskovalcev, vrsta organizacije, prevladujoče znanstveno področje organizacije, statistična regija lokacije te organizacije. Vse navedene značilnosti z izjemo statistične regije smo opazovali pri obeh anketiranjih, torej za obe opazovani obdobji (1995-2004₁, 2004₂-2009). Večina podatkov o navedenih značilnosti emigrantov je bila pridobljena iz vprašalnika za kadrovske službe, ki je zajemal »popis« emigrantov, torej gre za analizo 81 (obdobje 2004₂-2009) oziroma 62 (obdobje 1995-2004₁) emigrantov. Nekatere od teh značilnosti pa smo proučili tudi na podlagi vprašalnika za direktorje oziroma dekane. V tem prispevku se osredotočamo na analizo emigrantov po vrsti njihove matične raziskovalne organizacije na podlagi vprašalnika za kadrovske službe. Podrobni podatki za to analizo so

prikazani drugje (Bevc et al., 2011; Bevc et al., 2004, 2006), nekateri pa v tabelah in slikah v nadaljevanju. Poudarek bo na drugem opazovanem obdobju (2004₂-2009) primerjalno s prvim (1995-2004₁).

Statistična analiza je pokazala, da so se v obeh opazovanih obdobjih emigranti iz različnih vrst organizacij statistično značilno razlikovali po zelo velikem številu značilnosti. V obdobju 2004₂-2009 je to veljalo tako v primeru negrupiranih podatkov za vrsto organizacije (upoštevanje klasifikacije vrst organizacij iz vprašalnika), ali pa grupiranih (grupiranje nekaterih vrst organizacij v širše skupine, zajete v tabeli 3 v poglavju 2). Statistično značilne razlike so se v navedenih dveh primerih pokazale za naslednje dimenzije¹⁰:

10 Vrstni red pri negrupiranju ali grupiranju vrste organizacij temelji na stopnji jakosti razlik med emigranti – velikosti vrednosti korelacijskega koeficienta.

- Vrsta matične organizacije – negrupirano: znanstvena disciplina emigranta (negrupirana in grupirana na ravni 3-mestne šifre¹¹), država odhoda v tujino, znanstveno področje organizacije, podaljšanje pogodbe o zaposlitvi (pri mladih raziskovalcih), stopnja izobrazbe, število mladih raziskovalcev v organizaciji, znanstvena disciplina/področje emigranta – na agregatni ravni (grupiranje na ravni 1-mestne šifre: naravoslovje, tehnika, ipd.), prisotnost želje v organizaciji obdržati raziskovalca, velikost organizacije (število raziskovalcev), vrnitev v Slovenijo, financiranje odhoda, država pridobitve izobrazbe, način odhoda, skupna delovna doba, razlog odhoda, starost in statistična regija.
- Vrsta matične organizacije – grupirano: znanstvena disciplina emigranta (negrupirana in grupirana na ravni 3-mestne šifre), znanstveno področje organizacije, država odhoda v tujino, znanstvena disciplina emigranta (grupirana na ravni 1-mestne šifre: naravoslovje, tehnika, ipd.), podaljšanje pogodbe o zaposlitvi (pri MR), število MR v organizaciji, stopnja izobrazbe, prisotnost želje v organizaciji obdržati raziskovalca, statistična regija, način odhoda, velikost organizacije (število raziskovalcev), razlog odhoda in skupna delovna doba.

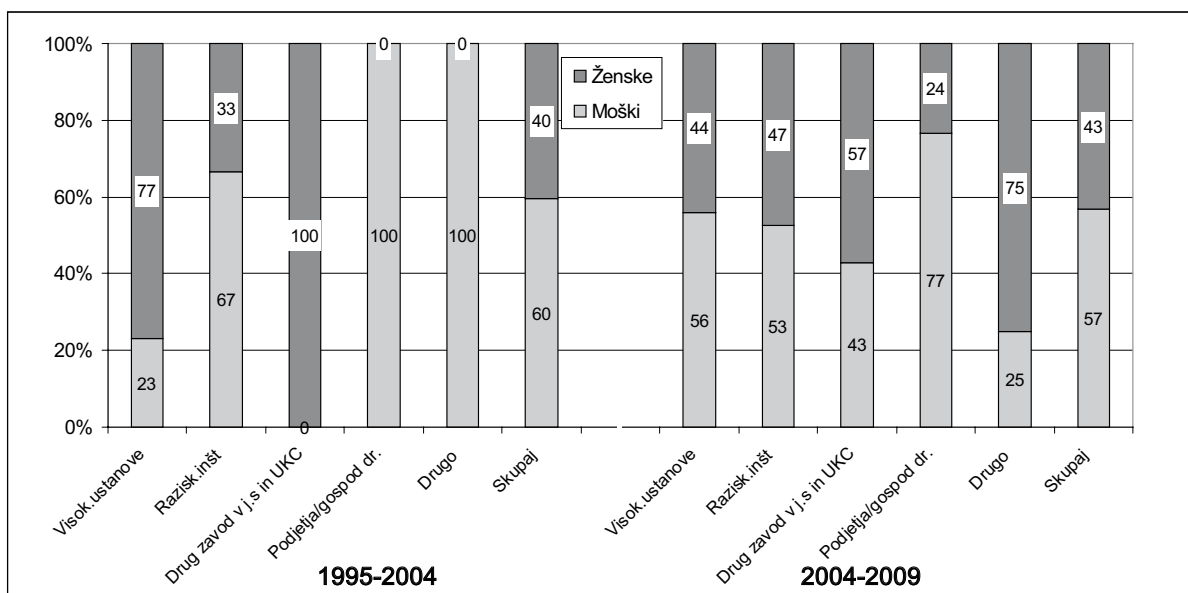
V nadaljevanju prikazujemo analizo za vrsto prikazanih dimenzij s statistično značilnimi razlikami med emigranti, pa tudi za nekatere druge s vprašalnikom zajete značilnosti.

Za obdobje 2004₂-2009 smo našli več statistično značilnih razlik med emigranti iz različnih vrst organizacij takrat,

ko različnih vrst organizacij nismo grupirali v manjše število večjih skupin. Analizo v nadaljevanju pa prikazujemo za grupiranje organizacij v naslednje skupine (prikazane v tabeli 3): visokošolska ustanova (javna, zasebna), raziskovalni inštitut/enota v visokošolskem sektorju, raziskovalni/infrastrukturni zavod, drug zavod v javnem sektorju (NUK, zdravstveni zavod, ipd.) in Univerzitetni klinični center, podjetje/gospodarska družba (organizacija v poslovnem sektorju, registrirana za raziskave in razvoj; podjetje/gospodarska družba z RR enoto/skupino/dejavnostjo), drugo.

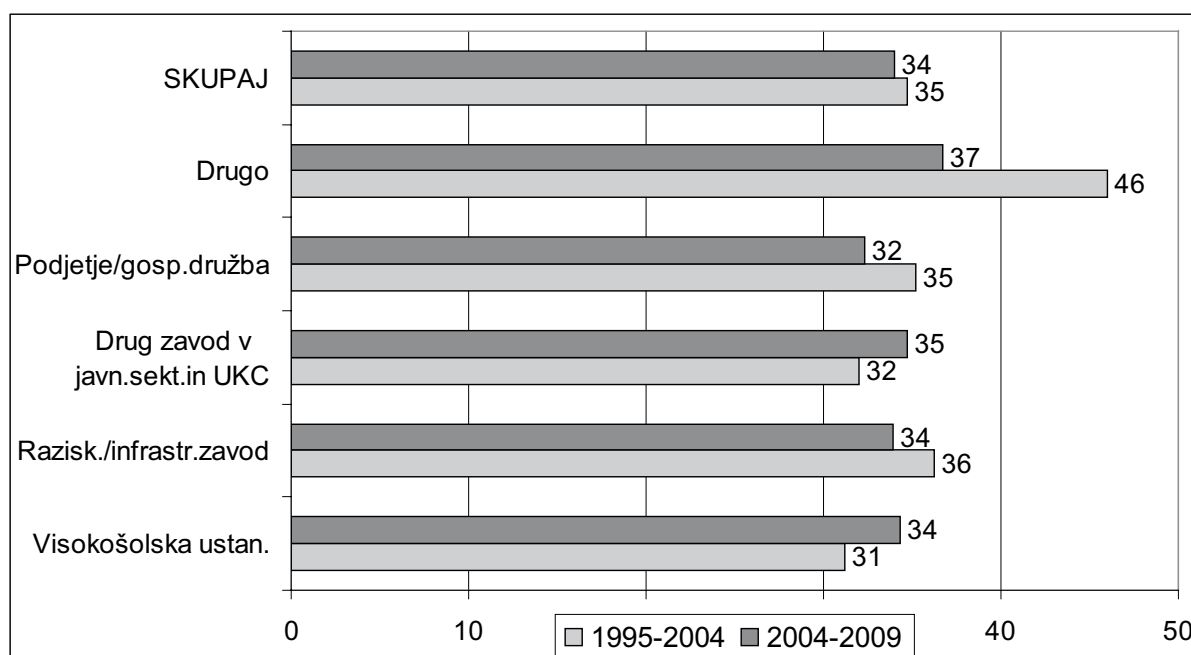
Statistična regija. V obdobju 2004₂-2009 (za to obdobje smo imeli podatke) so se emigranti iz različnih vrst organizacij statistično značilno razlikovali po lokaciji teh organizacij (Cramerjev koeficient: 0,393; stopnja značilnosti 0,001). Emigranti iz podjetij so bili regionalno bolj razpršeni, emigranti iz vseh ostalih vrst organizacij pa so bili kar v 80-100% primerih iz Osrednjėslovenske regije. V skupnem številu emigrantov sta bili, upoštevaje obe dimenziji (regija organizacije, v kateri je bil emigrant zaposlen; vrsta organizacije), največji naslednji skupini: tisti iz visokošolskih ustanov v Osrednjėslovenski regiji (33%) ter tisti iz raziskovalnih inštitutov – prav tako iz te regije (23%).

Spol. Kot je razvidno iz slike 2, se je v drugem opazovanem obdobju (2004₂-2009) delež žensk med vsemi emigranti povečal na 43%. Med emigranti iz vseh vrst organizacij so bile v tem obdobju zastopane tudi ženske, medtem ko za obdobje 1995-2004₁ to ni veljalo. Spolna struktura emigrantov iz vseh vrst organizacij se je med opazovanima obdobjema zelo spremenila. V obeh obdobjih pa so bile ženske najbolj zastopane



Slika 2: Spolna struktura evidentiranih emigrantov med slovenskimi raziskovalci v dveh opazovanih obdobjih (1995-2004₁, 2004₂-2009) po vrsti organizacije. Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anketa (2009a, 2004a). Op.: Leto 2004 je zajeto v obeh obdobjih, pri tem pa prvi del leta pri obdobju 1995-2004, drugi del leta pa pri obdobju 2004-2009.

11 Upoštevaje klasifikacijo raziskovalnih področij ARRS (2009) oziroma nekdanjega MŠZŠ (2004).



Slika 3: Povprečna starost evidentiranih emigrantov med slovenskimi raziskovalci v dveh opazovanih obdobjih (1995-2004₁, 2004₂-2009) po vrsti organizacije. Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anкета (2009a, 2004a). Op.: Leto 2004 je zajeto v obeh obdobjih, pri tem pa prvi del leta pri obdobju 1995-2004, drugi del leta pa pri obdobju 2004-2009.

med emigranti iz »drugih zavodov v javnem sektorju in UKC«, najmanj pa med emigranti iz podjetij/gospodarskih družb.

Starost. Kot kaže slika 3, so bili v opazovanem obdobju po priključitvi Slovenije EU evidentirani emigranti v povprečju stari 34 let; najmlajši so bili emigranti iz podjetij/gospodarskih družb (32 let), najstarejši (37 let) pa emigranti iz »drugih« organizacij. Glede na emigrante v obdobju 1995-2004₁ so bili v obdobju 2004₂-2009 emigranti v povprečju za eno leto mlajši; to gre na račun emigrantov iz podjetij/gospodarskih družb, raziskovalnih zavodov ter »drugih« organizacij, kajti emigranti iz ostalih vrst organizacij so bili v povprečju starejši.

Stopnja izobrazbe. Emigranti obdobja 2004₂-2009 iz različnih vrst organizacij so se statistično značilno razlikovali po stopnji njihove izobrazbe (Cramerjev koeficient: 0,530; stopnja značilnosti: 0,000). Med emigranti iz visokošolskih ustanov in raziskovalnih inštitutov jih je več kot štiri petine imelo doktorat, kar je bistveno večji delež kot med emigranti iz teh organizacij v obdobju 1995-2004₁. Pri emigrantih obdobja 2004₂-2009 iz ostalih vrst organizacij je bil delež doktorjev bistveno manjši, obenem pa tudi manjši kot v obdobju 1995-2004₁. Med emigranti iz podjetij/gospodarskih družb so predstavljali večino tisti z visoko/dodiplomsko izobrazbo; njihov delež se je glede na emigrante v obdobju 1995-2004₁ povečal s 50% na 69%.

Znanstveno področje/veda emigranta. Emigranti iz različnih vrst organizacij so se v obeh opazovanih obdobjih po tej značilnosti statistično značilno razlikovali (statistika za emigrante obdobja 2004₂-2009: Cramerjev koeficient: 0,569; stopnja značilnosti: 0,000). Strukturo emigrantov za obe obdobji prikazujemo v tabeli 5, za celotno obdobje 1995-2009 pa v

sliki 4. V obeh opazovanih obdobjih ter v celotnem 15-letnem obdobju 1995-2009 skupaj so med emigranti iz visokošolskih ustanov največji delež predstavljali družboslovci, med emigranti iz raziskovalnih inštitutov naravoslovci, med emigranti iz »drugih zavodov v javnem sektorju in UKC« raziskovalci s področja medicine in med emigranti iz podjetij tehnični profili.

Leto odhoda v tujino. Večino let v obdobju 2004₂-2009 so največji del emigrantov predstavljali tisti iz visokošolskih ustanov; druga pomembna značilnost pa je naraščanje deleža emigrantov iz podjetij/gospodarskih družb. Opazovanje daljšega obdobja in sicer obdobja 1995-2009, pri tem pa razdeljenega na tri 5-letna obdobja (1995-1999, 2000-2004, 2005-2009), kaže na trend povečevanja deleža evidentirane emigracije raziskovalcev iz visokošolskih ustanov in podjetij/gospodarskih družb na račun zmanjšanja deleža emigrantov iz raziskovalnih inštitutov. Obenem je bil prisoten trend povečevanja števila emigrantov iz vseh vrst organizacij razen iz raziskovalnih/infrastrukturnih zavodov.

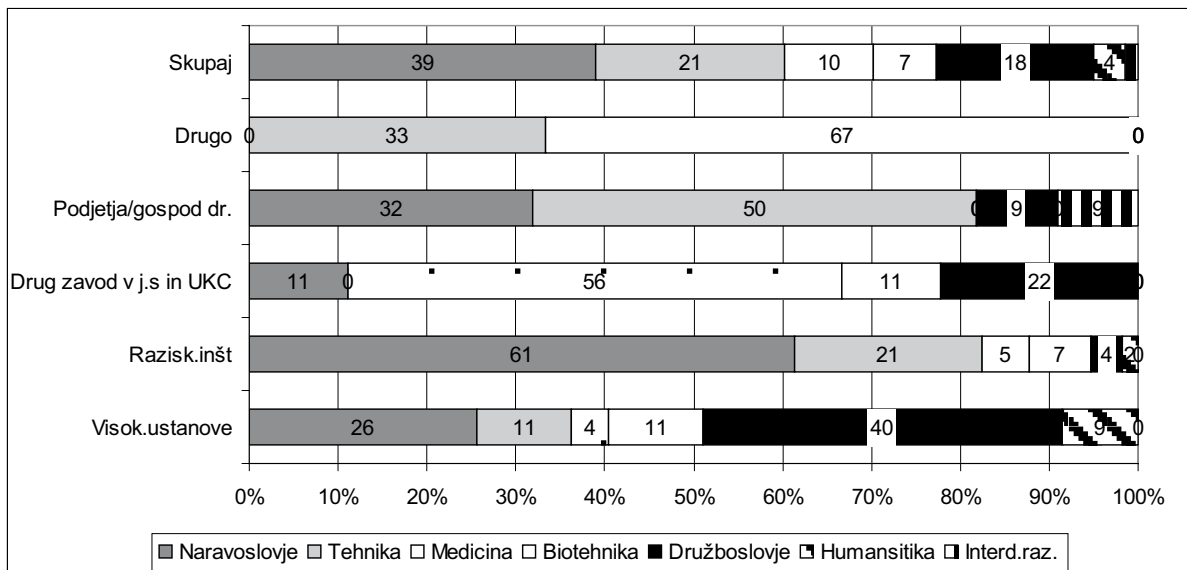
Država odhoda. Po tej značilnosti so med emigranti iz različnih vrst raziskovalnih organizacij zelo velike razlike (statistika za obdobje 2004₂-2009: Cramerjev koeficient: 0,621; stopnja značilnosti: 0,025). Med obema opazovanima obdobjema pa je razlika tudi v deležu emigrantov z razpoložljivostjo podatka o ciljni državi. Za obe opazovani obdobji v tabeli 6 prikazujemo po posameznih vrstah organizacij najpogostejše ciljne države emigrantov in nekatere druge podatke o državah odhoda. V večini primerov (vrst organizacij) se je ob povečanju števila emigrantov povečalo tudi število ciljnih držav, med najpogostejšimi državami pa so se največkrat v obeh obdobjih pojavile (ponovile) naslednje države: ZDA (v

Tabela 5: Struktura evidentiranih emigrantov iz posameznih vrst raziskovalnih organizacij po znanstveni vedi emigranta – emigranti v dveh opazovanih obdobjih (1995-2004₁, 2004₂-2009)

	Naravoslovje	Tehnika	Medicina	Biotehnika	Družboslovje	Humanistika	Interdisc.raz.	Skupaj
2004-2009								
Visokošolska ustanova	32,4	8,8		8,8	38,2	11,8		100)
Raziskovalni inštitut	73,7	15,8		10,5				100
Drug zavod v javnem.sekt. in UKC			57,1	14,3	28,6			100
Podjetje/gospod. družba	29,4	47,1			11,8		11,8	100)
Drugo			100,0					100
Skupaj	37,0	17,3	9,9	7,4	21,0	4,9	2,5	100
1995-2004								
Visokošolska ustanova	7,7	15,4	15,3	15,4	46,1			100
Raziskovalni inštitut	55,3	23,7	7,9	5,3	5,3	2,6		100
Drug zavod v javnem.sekt. in UKC	50,5	0,0	50,6					100
Podjetje/gospod. družba	40,2	60,4						100
Drugo	0,0	100,0						100
Skupaj*	41,7	26,7	10,0	6,7	13,3	1,7		100*

Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anketa (2009a, 2004a).

* Za 2 emigranta v kadrovskem vprašalniku ni bilo podatka o njihovem znanstvenem področju.



Slika 4: Struktura evidentiranih emigrantov med slovenskimi raziskovalci iz posameznih vrst raziskovalnih organizacij po znanstveni vedi emigranta – obdobje 1995-2009 skupaj. Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anketa (2009a, 2004a).

celoti je to bila najpogostejša ciljna država), Nizozemska, Italija in Avstrija. Za emigrante iz posameznih vrst organizacij v obdobju 2004₂-2009 glede na obdobje 1995-2004₁ pa smo ugotovili še naslednje:

- Emigranti iz visokošolskih ustanov: zmanjšal se je pomen Nizozemske in Nemčije in povečal pomen ZDA in Velike Britanije.
- Emigranti iz raziskovalnih/infrastrukturnih zavodov: zmanjšal se je pomen ZDA, Avstrije in Italije.
- Emigranti iz »drugih zavodov v javnem sektorju in UKC«: ZDA je ostala najpogostejša ciljna država.
- Emigranti iz podjetij/gospodarskih družb: najpogosteje so odhajali v druge države (v Italijo, Avstrijo in Nemčijo) kot

Tabela 6: Država odhoda za evidentirane emigrante med slovenskimi raziskovalci iz različnih vrst raziskovalnih organizacij – obdobje 1995-2004₁ in 2004₂-2009

Vrsta organizacije	2004-2009			1995-2004		
	Število emigr.z znano inform.o državi odhoda (% vseh)*	Št.držav	Najpogostejše države	Število emigr. z znano inform.o državi odhoda (% vseh)*	Št. držav	Najpogostejše države
Visokošolska ustanova	34 (100%)	16	ZDA, Velika Brit., Nizozemska	12 (92%)	6	Nizozemska, Nemčija, ZDA
Raziskovalni inštitut	19 (100%)	9	Velika Brit., Nizozemska	34 (87%)	13	ZDA, Avstrija, Italija
Drug zavod v javnem.sekt. in UKC	7 (100%)	6	ZDA	2 (100%)	2	Vsak v drugo državo (ZDA, Avstrija)
Podjetje/gospod. družba	16 (94%)	11	Italija, Avstrija, Nemčija	6 (100%)	5	Avstrija
Drugo	4 (100%)	3	Nizozemska	1 (50%)	1	Srbija
Skupaj	80 (99%)	23	ZDA, Nizozemska, Velika Britanija	55 (89%)	14	ZDA, Avstrija, Nizozemska

Vir: Lastni izračuni na podlagi podatkov v: Anketa (2009a, 2004a).

* Prikazan je delež med vsemi emigranti s podrobnejšimi podatki, torej med 81 (obdobje 2004₂-2009) in 62 (obdobje 1995-2004₁) emigranti.

emigranti iz ostalih vrst organizacij; med državami se je zmanjšal pomen Avstrije.

- Emigranti iz »drugih« organizacij: namesto nekdanje Jugoslavije so postale ciljne države Nizozemska, Švedska in Kanada.

*Razlog odhoda*¹². Delež emigrantov, za katere je bila anketirancem znana informacija o razlogih njihovega odhoda v tujino, se je v obdobju 2004₂-2009 glede na obdobje 1995-2004₁ zmanjšal pri vseh vrstah organizacij z izjemo raziskovalnih/infrastrukturnih zavodov (razpon tega deleža po vrsti organizacije pa se je gibal od 63% do 100%). Kot prikazujemo v sliki 5, so emigranti iz vseh vrst organizacij razen tisti iz podjetij/gospodarskih družb odšli v tujino najpogosteje zaradi boljših pogojev za raziskovalno delo. Emigranti iz podjetij pa so v tujino šli najpogosteje iz ekonomskih razlogov. Zaradi študija so šli v tujino najpogosteje emigranti iz javnih raziskovalnih/infrastrukturnih zavodov. Drugi najpogostejši razlog odhoda pa je bil za emigrante iz vseh vrst organizacij enak – to so »drugi« razlogi (poroka, ipd.).

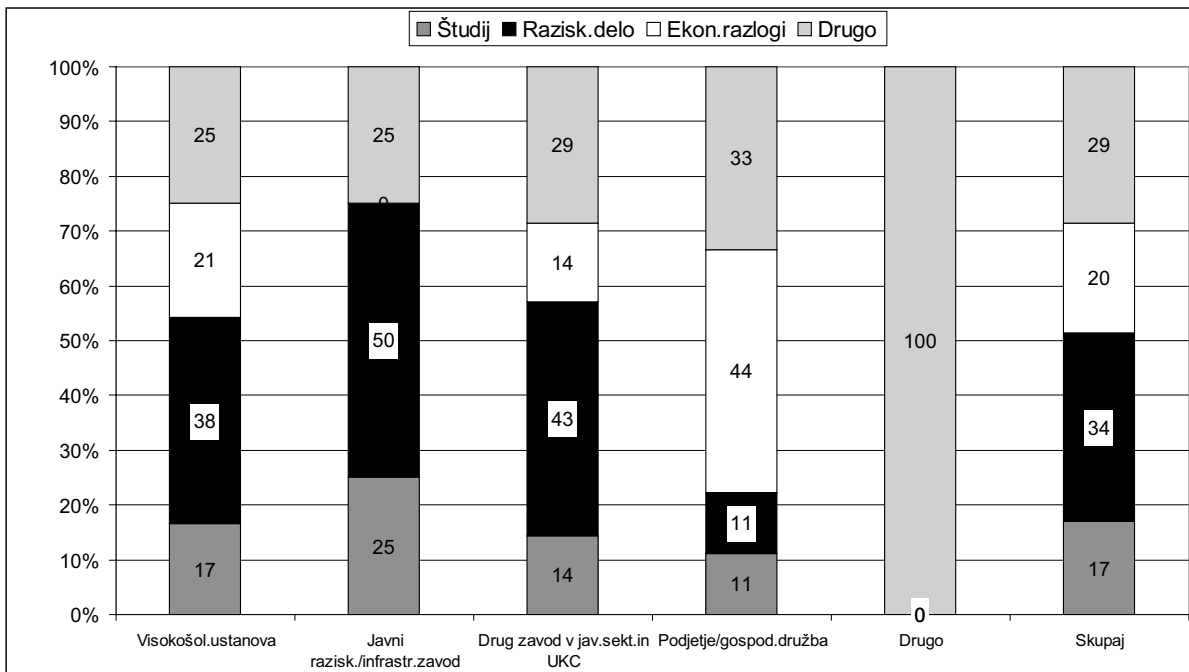
Vrnitev v Slovenijo. Raziskovalci po odpovedi zaposlitve niso dolžni povedati, kam gredo. Za sedem emigrantov iz obdobja 2004₂-2009, za katere so anketiranci imeli informacijo, da so se do septembra 2009 vrnili v Slovenijo, sta se po dva vrnila nazaj v visokošolsko ustanovo oziroma javni raziskoval-

ni inštitut, eden nazaj v podjetje/gospodarsko družbo, dva pa se ob vrnitvi v Slovenijo nista vrnila v matično organizacijo. Med 13 emigranti obdobja 1995-2004₁, ki so se do anketiranja v letu 2004 po informacijah anketirancev vrnili v Slovenijo, jih je bilo 10 iz raziskovalnih zavodov, dva iz visokošolske ustanove ter eden iz podjetja/gospodarske družbe. Evidentiran delež povratnikov med vsemi emigranti v obdobju 1995-2009 je največji (26%) za raziskovalne zavode; za emigrante iz visokošolskih zavodov znaša 9% in za podjetja/gospodarske družbe 7%. Večina povratnikov se je vrnila nazaj v matično raziskovalno organizacijo.

Sodelovanje z emigranti, ki v tujini delajo v RR sektorju. Med 61 emigranti obdobja 2004₂-2009 z razpoložljivostjo informacije o takem sodelovanju je podobno kot pri emigrantih iz obdobja 1995-2004₁ pri vseh vrstah organizacij z več kot 1 emigrantom (visokošolske ustanove, raziskovalni inštituti, drugi zavodi v javnem sektorju in UKC, podjetja/gospodarske družbe) sodelovanje matične organizacije s to osebo redko – giblje se od 6% (podjetja/gospodarske družbe) do 33% (»drug zavod v javnem sektorju in UKC«).

Prisotnost želje v matični organizaciji, da bi obdržali raziskovalca. To informacijo smo zbirali le za emigrante obdobja 2004₂-2009. Emigranti iz različnih vrst organizacij se statistično značilno razlikujejo po deležu tistih, za katere so

12 Upošteva en razlog so bile med emigranti iz različnih vrst organizacij statistično značilne razlike (Cramerjev koeficient: 0,326; stopnja značilnosti: 0,005)



Slika 5: Struktura emigracije slovenskih raziskovalcev obdobju 2004₂-2009 po razlogu odhoda*. Vir: Anketa (2004a, 2009a).

* Struktura se nanaša na emigrante z znanim razlogom odhoda.

anketiranci imeli informacijo o prisotnosti navedene želje ter (med slednjimi) o deležu tistih, ki so jih v organizaciji želeli obdržati (Cramerjev koeficient: 0,406; stopnja značilnosti: 0,001). Za največjo skupino emigrantov (iz visokošolskih ustanov) je bila ta informacija na razpolago za dobro tretjino, pri emigrantih iz druge največje skupine (iz raziskovalnih inštitutov) pa za dobri dve tretjini. Opazujoč le emigrante z razpoložljivostjo navedene informacije je bil delež tistih, ki so jih v organizaciji želeli obdržati, najnižji ravno v teh dveh vrstah organizacij (znašal je 25% in 38%). Pri ostalih vrstah organizacij se je gibal od 54% (podjetja/gospodarske družbe) do 100% (»druge« vrste organizacij).

Podaljšanje pogodbe o zaposlitvi po prenehanju statusa mladega raziskovalca. To značilnost smo opazovali le pri anketiranju v letu 2009. Po njej so se mladi raziskovalci (emigranti) iz različnih vrst organizacij statistično značilno razlikovali (Cramerjev koeficient: 0,556; stopnja značilnosti: 0,000). Za mlade raziskovalce, ki so emigrirali v obdobju 2004₂-2009, je bil po prenehanju statusa mladega raziskovalca njihov zaposlitveni položaj v matični organizaciji najboljši v podjetjih/gospodarskih družbah; vsem štirim z znanim podatkom o podaljšanju pogodbe o zaposlitvi so le-to podaljšali za nedoločen čas. Najslabši pa je bil ta položaj v raziskovalnih/infrastrukturnih inštitutih, kjer so pogodbo podaljšali najmanjšemu deležu mladih raziskovalcev (dvema tretjinama), obenem pa vsem razen enemu le za določen čas. Za določen čas je bila pogodba podaljšana tudi emigrantoma iz »drugih zavodov v javnem sektorju in UKC«. Za 17 mladih raziskovalcev iz visokošolskih ustanov pa je značilno, da so jim pogodbo o zaposlitvi podaljšali v 77% primerov, med njimi pa večini (skoraj štirim petinam) za določen čas.

6 Sklep

Prispevek prikazuje obseg in značilnosti emigrantov med slovenskimi raziskovalci v 5-letnem obdobju po priključitvi Slovenije EU maja leta 2004 v primerjavi z 10-letnim obdobjem pred tem dogodkom. Temelji na anketiranju vseh raziskovalnih organizacij v Sloveniji, izvedenem v letih 2004 in 2009. Odziv na anketiranje je bil, upošteva v njih zaposlene raziskovalce, velik iz vseh vrst organizacij; še pri podjetjih/gospodarskih družbah, kjer je bil najmanjši, je v letu 2009 znašal 46%. Vrsta organizacije, na katero smo se osredotočili v tem prispevku, predstavlja eno od 8 dimenzij, za katere smo izdelali podrobno analizo razlik med emigranti. Ostale zajemajo nekatere druge značilnosti matične raziskovalne organizacije (velikost, prevladujoče znanstveno področje, statistična regija) in bolj osebne značilnosti samega raziskovalca (spol, starost, skupna delovna doba, njegovo znanstveno področje).

V desetletnem obdobju 1995-2004₁ so največjo skupno emigrantov med slovenskimi raziskovalci predstavljali tisti iz raziskovalnih zavodov, v obdobju 2004₂-2009 pa emigranti iz visokošolskih zavodov. Delež emigrantov iz prve navedene vrste ustanov se je zmanjšal na račun povečanja deleža emigrantov iz visokošolskih zavodov in emigrantov iz podjetij/gospodarskih družb (slednjih od 10% na 24%). Glavne značilnosti evidentiranih emigrantov v 15-letnem obdobju 1995-2009 iz posamezne vrste organizacij so:

- **Visokošolski zavodi** (skupaj 56 oseb oziroma 35% vseh; vrnilo se je 5 oseb): V obeh opazovanih obdobjih so največjo skupino predstavljali emigranti iz velikih organizacij s področja družboslovja, večinoma iz Osrednjeslovenske

regije, v obdobju 2004₂-2009 večinoma moški, z doktoratom (največkrat s področja družboslovja ali naravoslovja), stari v povprečju 34 let s 7 skupne delovne dobe, ki so najpogosteje odhajali v ZDA.

- *Raziskovalni in infrastrukturni zavodi* (skupaj 50 oseb oziroma 31% vseh; vrnilo se je 13 oseb): V obeh obdobjih so največjo skupino predstavljali emigranti iz velikih organizacij s področja naravoslovja. V obdobju 2004₂-2009 so bili večinoma iz organizacij v Osrednjeslovenski regiji, s skoraj enako zastopanostjo moških in žensk, ki so v večini primerov (84%) imeli doktorat (v 74% primerov s področja naravoslovja), bili stari v povprečju 34 let, imeli v povprečju 8 let skupne delovne dobe in so najpogosteje odhajali v Veliko Britanijo.
- *Drug zavod v javnem sektorju in UKC* (skupaj 9 oseb oziroma 6%): V obeh obdobjih so bili vsi emigranti iz zdravstvenih ustanov (medicina). V obdobju 2004₂-2009 so bili večinoma iz organizacij v Osrednjeslovenski regiji s 51-100 raziskovalci, ženskega spola, stari v povprečju 35 let, s 8 let skupne delovne dobe, največ (43%) jih je imelo dodiplomsko izobrazbo (v večini primerov s področja medicine), odhajali pa so v zelo različne države, najpogosteje pa v ZDA.
- *Podjetja/gospodarske družbe* (skupaj 28 oseb oziroma 17%; vrnilo sta se 2 osebi): V obeh obdobjih so večino emigrantov predstavljali tisti iz organizacij s področja tehnike. V obdobju 2004₂-2009 so bile te v največjem deležu iz Osrednjeslovenske in Gorenjske regije, z manj kot 10 raziskovalcev (velik pa tudi je bil tudi delež organizacij z več kot 50 raziskovalci); večinoma (76%) so bili moškega spola, z dodiplomsko izobrazbo (69%) – praviloma s področja tehnike ali naravoslovja, stari v povprečju 32 let, s 6 let skupne delovne dobe in so najpogosteje odhajali v Italijo.
- *Druge organizacije* (skupaj 18 oseb oziroma 11%): V obdobju 2004₂-2009 so bili vsi emigranti iz organizacij s področja medicine, ki so locirane v Osrednjeslovenski regiji in zaposlujejo nad 100 raziskovalcev. Večinoma so to bile ženske z doktoratom ali magisterijem (v vseh primerih s področja medicine), stare v povprečju 37 let, s 10 let skupne delovne dobe, ki so odhajale v različne države, najpogosteje pa v ZDA.

Sklenemo lahko, da se je v opazovanem obdobju po priključitvi Slovenije EU (2004_{julij}-2009_{september}) v letu 2004 absolutni obseg emigracije slovenskih raziskovalcev glede na opazovano 10-letno predhodno obdobje (1995-2004_{april}) povečal iz skoraj vseh vrst raziskovalnih organizacij. Relativno izražen obseg emigracije (kot delež med vsemi raziskovalci v organizacijah-respondentih v času anketiranja) pa je ostal majhen, obenem pa podoben v vseh vrstah organizacij (okoli 1%). Vendar pa je evidentirano skupno število emigrantov v obdobju 1995-2009 v vzorcu (161 oseb), zlasti pa ocenjeno število za celo populacijo (229 oseb) za majhno Slovenijo vseeno velika izguba, predvsem ob upoštevanju pre-

cejšnjih vloženih sredstev v njihovo izobraževanje (ni šolnine za redno izobraževanje) in usposabljanje (mladi raziskovalci). Mladi raziskovalci so med evidentiranimi emigranti obdobja 2004₂-2009 predstavljali kar dobro tretjino, pri tem pa pri več vrstah organizacij (visokošolske ustanove, raziskovalni inštituti, drugi zavod v javnem sektorju in UKC) celo 50% ali več.

Profil emigrantov se med posameznimi vrstami organizacij v številnih dimenzijah zelo razlikuje; skupen trend za skoraj vse vrste organizacij pa je zniževanje povprečne starosti emigrantov in povečevanje deleža najbolj izobraženih.

V globalni konkurenci za talente je za preprečitev nadaljnje emigracije slovenskih raziskovalcev, za spremembo le-te v kroženje možganov in za pritegnitev slovenskih emigrantov nazaj v domovino (cilji več aktualnih strategij in načrtov v Sloveniji¹³) potrebno zagotoviti ustrezne razmere doma, za kar je potrebno voditi ustrezne politike na vrsti področij, ki zadevajo razvojno-raziskovalno dejavnost: RR politika (vključno s programom mladih raziskovalcev), plačna politika, stanovanjska politika, ipd. Ugotovitve v tem prispevku so lahko dragocen pripomoček oblikovalcem teh politik kot tudi strategom za pritegnitev tujih vrhunskih strokovnjakov v Slovenijo. Slednje je cilj Novega nacionalnega programa visokega šolstva 2011-2020 (MVZT, 2011) in Raziskovalne in inovacijske strategije Slovenije 2011-2020 (Resolucija, 2011).

Literatura in viri

- USZS (2011). Akcijski načrt sodelovanja s slovenskimi znanstveniki in z drugimi vrhunskimi strokovnjaki v tujini. Ljubljana: Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu. 31.1.2011.
- Anketa (2004). Vprašalnik o emigraciji in mobilnosti raziskovalcev v obdobju od 1. 1. 1995 do 30. 4. 2004 za direktorje raziskovalnih organizacij, podjetij z raziskovalci, dekane visokošolskih zavodov. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, maj-julij, 2004.
- Anketa (2004a). Vprašalnik o emigraciji in mobilnosti raziskovalcev v obdobju od 1. 1. 1995 do 30. 4. 2004 za vodje kadrovske službe v organizacijah z raziskovalci. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, maj-julij, 2004.
- Anketa (2009). Vprašalnik o emigraciji in mobilnosti raziskovalcev v obdobju od 1. 7. 2004 do 30. 9. 2009 za direktorje raziskovalnih organizacij, podjetij z raziskovalci, dekane visokošolskih zavodov. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, oktober 2009–januar 2010.
- Anketa (2009a). Vprašalnik o emigraciji in mobilnosti raziskovalcev v obdobju od 1. 7. 2004 do 30. 9. 2009 za vodje kadrovske službe v organizacijah z raziskovalci. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja, oktober 2009–januar 2010.
- ARRS (2009). Šifrant raziskovalnih ved, področij in podpodročij. Dosegljivo na: <http://www.arrs.gov.si/sl/gradivo/sifranti/sif-vpp.asp> (10. 9. 2009)
- Bevc, M., Malačič, J., Prevolnik, V., Slabe – Erker, R., Sarka, D. (1996). Dejanski in potencialni beg možganov iz Slovenije – obseg, značilnosti in vzroki. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

13 Ti so: Strategija ekonomskih migracij za obdobje 2010-2020 (MDDSZ, 2010), Akcijski načrt sodelovanja s slovenskimi znanstveniki in z drugimi vrhunskimi strokovnjaki v tujini (USZS, 2011), Raziskovalna in inovacijska strategija Slovenije 2011–2020 (Resolucija, 2011).

- Bevc, M., Koman, K., Murovec, N. (2003, 2004). Človeški viri v razvojno raziskovalni dejavnosti v Sloveniji (stanje in emigracija) ter primerjava z državami EU (prva in druga faza) v okviru projekta: Mali F. »Mehanizmi in ukrepi za prenos znanja iz akademske in raziskovalne sfere v gospodarstvo v luči novih inovacijskih paradigem – Stanje in trendi razvoja v Sloveniji glede na razvite države Evropske unije«. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Bevc, M. (ur.), Koman, K., Murovec, N. (2006). Človeški viri v razvojno-raziskovalni dejavnosti v Sloveniji in primerjava z državami EU – Stanje in emigracija. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Bevc, M. & Uršič, S. (2006). Potencialni odliv človeških virov iz slovenske RRD v tujino in druge dejavnosti v Sloveniji ter primerjava s stanjem sredi 90. let. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Bevc, Milena (2009). Analiza trendov v emigraciji in meddržavni mobilnosti znanstvenikov v državah EU in OECD. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- Bevc, M. (ur.), Ogorevc, M. Koman, K. (2011). Emigracija slovenskih raziskovalcev in njihova zaposlitvena mobilnost znotraj Slovenije. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- IDEA (2010). Study on mobility patterns and careers paths of EU researchers (MORE), Final report – prepared for European Commission. IDEA consult, Brussels, June 2010.
- IZUM (2004). Podatkovna baza o organizacijah z raziskovalci ter številu raziskovalcev v teh organizacijah. Interna dokumentacija. Ljubljana–Maribor: Javna agencija RS za raziskovalno dejavnost – Inštitut informacijskih znanosti.
- IZUM (2009). Podatkovna baza o organizacijah z raziskovalci ter številu raziskovalcev v teh organizacijah. Interna dokumentacija. Ljubljana–Maribor: Javna agencija RS za raziskovalno dejavnost – Inštitut informacijskih znanosti.
- MŠZŠ (2004). Šifrant raziskovalnih ved, področij in podpodročij. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. Dosegljivo na: <http://www.mszs.si/slo/znanost/sifrant/pdf/sif-podr.pdf> (20. 4. 2004)
- MVZT (2011). Novi Nacionalni program visokega šolstva 2011–2020. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. Dosegljivo na: <http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/index.html> (27.12.2011)
- Resolucija (2011). Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20), Uradni list RS, št. 43/2011 (3. 6. 2011).
- Strategija (2010). Strategija ekonomskih migracij za obdobje od 2010 do 2020. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. November 2010.
- SURS (2011). Kariera doktorjev znanosti, Slovenija, 2009 - končni podatki, 31.5.2011, Prva objava. Dosegljivo na: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3951 (30.6.2011)

Milena Bevc je strokovno raziskovalna svetnica na Inštitutu za ekonomska raziskovanja v Ljubljani. Njeno raziskovalno delo zajema predvsem dve področji: izobraževanje (razvoj, ekonomika; oboje predvsem za terciarno izobraževanje) in migracije (zlasti znanstvenikov). Izdala je štiri znanstvene monografije, od katerih so tri s področja ekonomike izobraževanja, ena pa s področja meddržavnih migracij znanstvenikov. Je tudi docentka za področje ekonomike izobraževanja, ki jo je doslej poučevala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani in na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru, v tekočem študijskem letu pa jo poučuje na Fakulteti Doba Maribor.

Marko Ogorevc je univerzitetni diplomirani ekonomist in doktorski študent ekonomskih ved na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot mladi raziskovalec je zaposlen na Inštitutu za ekonomska raziskovanja v Ljubljani, kjer se ukvarja predvsem z ekonomiko zdravstva, migracijami in korporativnim upravljanjem.

Emigration of Slovenian scientists in the period 1995-2009, by the type of research organisation

The paper presents the analysis of the size of emigration and profile of emigrants among Slovenian scientists in the period 1995–2009, by the type of research organisation. The analysis is based on a survey of all research organisations, conducted in 2004 and 2009. The use of the same methodology and questionnaires together with a high response rate enables us to analyse trends: a comparison of the 5-year period following Slovenia's accession to the EU in May 2004 with the 10-year period prior to this event. The size of emigration expressed in relative terms – as a percentage of all researchers employed in organisations-respondents at the time of surveying – does not differ significantly among different types of research organisations; in period 2004-2009 it amounted to some 1% in all cases. On the other hand the profile of emigrants differs in many aspects; however, the common characteristic of emigrants, regardless of the type of research organisation is the decreasing age of emigrants and increasing percentage of those with a Ph.D.

Key words: emigration, researchers, type of organisation, Slovenia, period 1995-2009

Vloga Evropskega socialnega sklada pri izvajanju programa usposabljanja na delovnem mestu: primer Pomurja

Aleksander Aristovnik¹, Rija Srkoč²

¹Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana, aleksander.aristovnik@fu.uni-lj.si

²Zavod RS za zaposlovanje, OS Murska Sobota, Staneta Rozmana 11 a, 9000 Murska Sobota, rija.srkoc@ess.gov.si

Namen prispevka je prikazati temeljna izhodišča delovanja Evropskega socialnega sklada (ESS) na ravni EU in na ravni Slovenije, s posebnim poudarkom na Pomurju, ter prikaz prelivanja sredstev iz ESS do končnega upravičenca in končnega prejemnika vključenega v program usposabljanje na delovnem mestu. Empirični del prispevka vključuje anketno raziskavo, ki je bila opravljena pri končnih prejemnikih sredstev EU, torej pri vključenih brezposelnih osebah in pri delodajalcih kot izvajalcih programa na področju Pomurja. Namen raziskave je ugotoviti dejansko stanje in s tem obstoječe težave vključenih v program z namenom odprave le-teh oz. doprinesiti k izboljšanju oz. kvalitetnejšemu izvajanju programa. Rezultati raziskave kažejo, da je uspešnost izvajanja programa usposabljanja odvisen od vseh treh vključenih akterjev, to je Zavoda kot končnega upravičenca sredstev ESS, brezposelnih oseb in izvajalcev kot končnih uporabnikov sredstev ESS.

Ključne besede: EU, kohezijska politika, Evropski socialni sklad, aktivna politika zaposlovanja, usposabljanje na delovnem mestu, Pomurje

1 Uvod

Živimo v času globalizacije, ko so razdalje med nami vse manjše, mobilnost ljudi, blaga in kapitala se povečuje, meje med državami izginjajo in integracija je v razmahu. EU je že v zgodnji fazi svojega razvoja prišla do spoznanja, da velike ekonomske in socialne razlike v razvitosti med posameznimi regijami in državami ovirajo trajnostni razvoj Skupnosti kot celote. Da bi k reševanju teh problemov pristopila kar najbolj celovito, je že pred desetletji pričela z izvajanjem tako imenovane kohezijske politike kot ene od svojih prioritetnih ekonomskih politik. Osnova skupne kohezijske politike sta 158. in 159. člen Pogodbe o ustanovitvi ES (Lajh, 2006: 102). Nobenega dvoma ni, da je kohezijska politika tudi v Sloveniji izrednega pomena, saj država teži k čim bolj enakomerni razvitosti svojega ozemlja. ESS omogoča državam članicam izvajanje politike aktivnega trga dela. Sklad pomaga ljudem pri usposabljanju na nova delovna mesta. V programskem obdobju 2007-2013 v naši državi prispeva do 85% sredstev. Zavod je nosilec ukrepov aktivne politike zaposlovanja (APZ), s katerimi uravnava prilive in odlive na trgu dela. V okviru politike zaposlovanja izvaja ukrep usposabljanja na delovnem mestu, ki je en izmed uspešnejših programov.

Na podlagi izvedene ankete med brezposelnimi in delodajalci, vključenimi v program ESS na območju Pomurja v letu

2009, želimo s pomočjo deskriptivne in komparativne analize anketnih vprašalnikov posebej testirati naslednje hipoteze:

Hipoteza 1 (H1): Vključitev v program, ki je sofinanciran iz Evropskega socialnega sklada, povečuje možnost za zaposlitev. Vključitev v program naj bi pomembno vplival na zaposljivost, saj udeleženec z vključitvijo pridobi nove veščine, delovne spretnosti, izkušnje, ki jih sicer ne bi mogel. Te pridobljene nove spretnosti so njegove prednosti na trgu dela. Hipoteza bo preverjena na podlagi mnenja udeležencev o izboljšanih zaposlitvenih možnostih; o večji konkurenčnosti na trgu dela; o pozitivnih učinkih programa na vključene udeležence in izvajalce; trenutnega statusa udeleženca in mnenja o lastni zaposljivosti.

Hipoteza 2 (H2): Končni prejemniki sredstev Evropskega socialnega sklada, vključeni v program usposabljanja na delovnem mestu, so bili s programom zadovoljni in bi še nadaljevali. Na zadovoljstvo vključenih vpliva več dejavnikov. Eden od pomembnejših faktorjev je delo; če nas delo zanima, veseli, se bomo hitro naučili oz. pridobili nova znanja, na delovno mesto bomo prihajali z veseljem in tudi rezultati dela bodo dobri. Hipotezo smo preverjali na podlagi mnenja udeležencev o tem, ali so s samim delom zadovoljni, če imajo na voljo mentorja, če so zadovoljni z izvedbo usposabljanja, ali so opravljali taka dela, kot so določena v pogodbi, o odnosu izvajalca, in nazadnje, ali bi želeli s programom nadaljevati.

Hipoteza 3 (H3): Program usposabljanje na delovnem mestu je v osnovi namenjen pridobitvi novih znanj, veščin, spretnosti, da bi udeleženec po koncu programa lahko samostojno opravljalo delo, za katerega se je usposabljal in hkrati, da si izvajalec programa na tak način lažje pridobi ustrezen kader za zaposlitev. S postavljenimi hipotezami smo želeli ugotoviti mnenje udeležencev o vsebinski naravnosti programa. Menimo, da je vsebinska naravnost programa izredno pomembna in da je tudi zelo pomembno mnenje udeležencev programa. Hipotezo smo preverili na podlagi mnenja udeležencev in izvajalcev, kaj menijo o pridobitvi novih znanj in veščin ter spretnosti pri nadaljnjem opravljanju dela. Pri izvajalcih programa pa bomo preverili, kaj mislijo o pridobitvi ustreznih kadrov.

Hipoteza 4 (H4): Postopek za pridobitev sredstev Evropskega socialnega sklada je dolg, zahteva se preveč dokumentacije. Zanimalo nas je mnenje vključenih obeh končnih prejemnikov sredstev ESS, udeležencev in izvajalcev programa. Hipotezo smo preverili na podlagi njihovega mnenja o dolžini postopka pred vključitvijo v program, o dokumentaciji, katera je potrebna za izpeljavo postopka.

Hipoteza 5 (H5): Končni prejemniki sredstev Evropskega socialnega sklada si želijo več informacij in administrativno-tehnične pomoči pri koriščenju sredstev Evropskega socialnega sklada. S postavljenimi hipotezami smo želeli ugotoviti stopnjo informiranosti in potrebo po administrativno tehnični pomoči Zavoda. Hipotezo smo preverili na podlagi mnenja udeležencev o načinu pridobitve informacij, kdo je bil pobudnik za vključitev, če je bilo informacij dovolj in glede administrativno tehnične pomoči.

Namen prispevka je torej predstaviti delovanje ESS na področju EU in v Sloveniji. Prispevek najprej predstavi temeljno vlogo in namen delovanja ESS, dodeljevanje sredstev v obdobju od 2000 – 2006 in od 2007 – 2013. Poudarek je na tekoči finančni perspektivi. V nadaljevanju prispevek predstavi stanje na trgu dela v Sloveniji in v Pomurju, ter s tem v povezavi izvajanje programa Usposabljanje na delovnem mestu, kateri je sofinanciran iz ESS. Prikazan je razvoj programa, število vključenih oseb, ter finančna sredstva s strani ESS za celotno Slovenijo in za Pomurje. V četrtem delu se prispevek osredotoči na ugotovitve analize pri izvajanju programa, v naslednjem poglavju pa osvetli rešitve za izboljšanje uspešnosti izvajanja programa.

2 Evropski socialni sklad v Evropski uniji

Glavni namen ESS ostaja spodbujanje zaposlovanja v EU. ESS predstavlja glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljšanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje skozi izobraževanje in usposabljanje ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev. ESS posebno pozornost namenja invalidnim osebam, migrantom, manjšinam in drugim marginalnim skupinam, ki se težje zaposlijo na trgu dela. V programskem obdobju 2007-2013 bo iz omenjenega sklada državam članicam EU in regijam za doseganje omenjenih ciljev razdeljeno približno 75 milijard evrov (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo

in regionalno politiko, 2010). ESS naj bi prispeval h krepitvi človeških virov v manj razvitih regijah, kjer je pomanjkanje ustrezno usposobljene delovne sile ter s tem pomagal regijam razviti svoj potencial, vendar se pogosto zgodi drugače. Tisti, ki so uspešno zaključili usposabljanje, iščejo poslovne priložnosti v bolj razvitih regijah (Evans, 1999: 171) iz razloga, ker jim ustrezno delovno mesto v regiji ni zagotovljeno.

2.1 Dodeljevanje sredstev Evropskega socialnega sklada

Stopnja financiranja ESS se razlikuje glede na regije in je odvisna od njihovega relativnega premoženja (slika 1). Regije EU so razdeljene v štiri kategorije regij, ki izpolnjujejo pogoje za financiranje, glede na njihov regionalni BDP na prebivalca v primerjavi s povprečjem Evropske unije (EU 25 ali 15 državami članicami) in so ločene na dva cilja. Konvergenčni cilj zajema (Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko, 2009: 20):

- konvergenčne regije, katerih BDP na prebivalca je manjši od 75% povprečja EU-25 in
- regije s postopno ukinitvijo, katerih BDP na prebivalca je večji od 75% povprečja EU-25 in manjši od 75% povprečja EU-15.

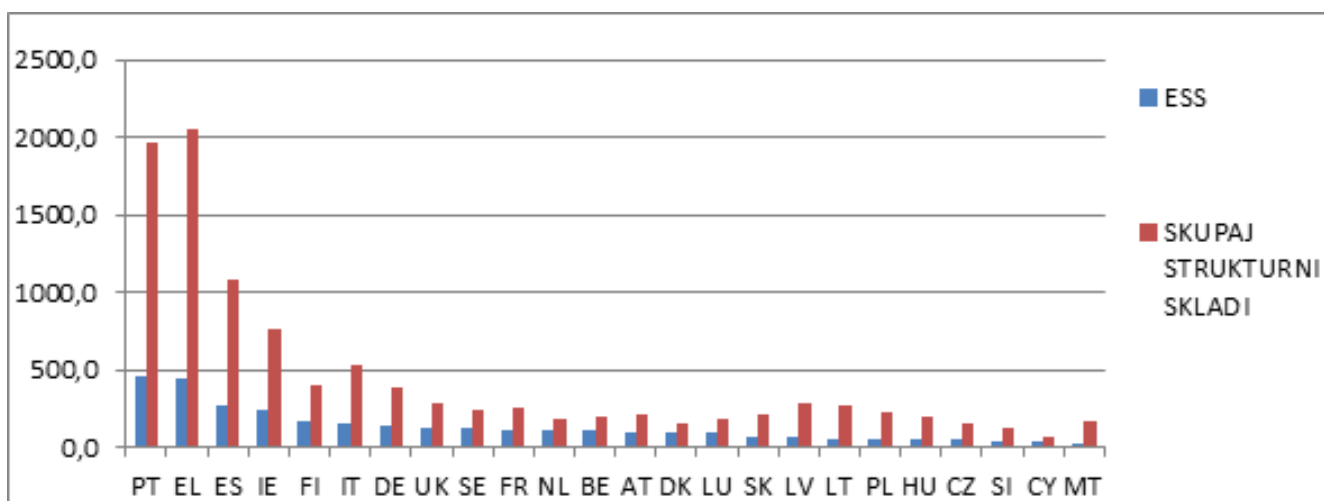
Regionalni cilj konkurenčnosti in zaposlovanja zajema:

- regije s postopnim uvajanjem, katerih BDP na prebivalca je bil v obdobju 2004-2006 manjši od 75% povprečja EU-15, a ga v obdobju 2007-2013 že presega ter
- regije konkurenčnosti in zaposlovanja, ki se nanašajo na vse ostale regije EU.

V konvergenčnih regijah lahko sofinanciranje projektov iz sredstev ESS doseže 85% vseh stroškov. V regijah konkurenčnosti in zaposlovanja je pogostejše 50% sofinanciranje. V bogatejših državah članicah in regijah financiranje ESS dopolnjuje obstoječe nacionalne pobude za zaposlovanje; v manj premožnih državah članicah pa je lahko financiranje ESS glavni vir sredstev pobude, povezane z zaposlovanjem.

2.2 Evropski socialni sklad v obdobju 2000 – 2006

Leta 2000 so voditelji EU predstavili Lizbonsko strategijo, ki naj bi do leta 2010 naredila iz EU najbolj napredno gospodarstvo na svetu, temelječem na znanju. Eden od ciljev je bil tudi, da se doseže 70% splošne zaposlenosti ter 60% zaposlenost žensk in dvigne stopnja zaposlenosti starejših delavcev na 50%. Leta 2002 je bila končana uvedba evra in z vstopom novih članic leta 2004 se je EU močno povečala, na 25 članic. Oblikovanje politike zaposlovanja ter progresivno prilagajanje institucij in politike evropski strategiji zaposlovanja je predstavljalo izziv za nove države članice. To delo se je začelo že pred njihovim vstopom, tako da so bile ob vstopu pripravljene na izvajanje programa ESS (Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti, 2007a: 40-42).



Slika 1: Finančna sredstva Strukturalnih skladov in ESS namenjena državam članicam v obdobju 2000-2006 (povprečje na prebivalca v €). Vir: European Commission, 2007: 240-257.

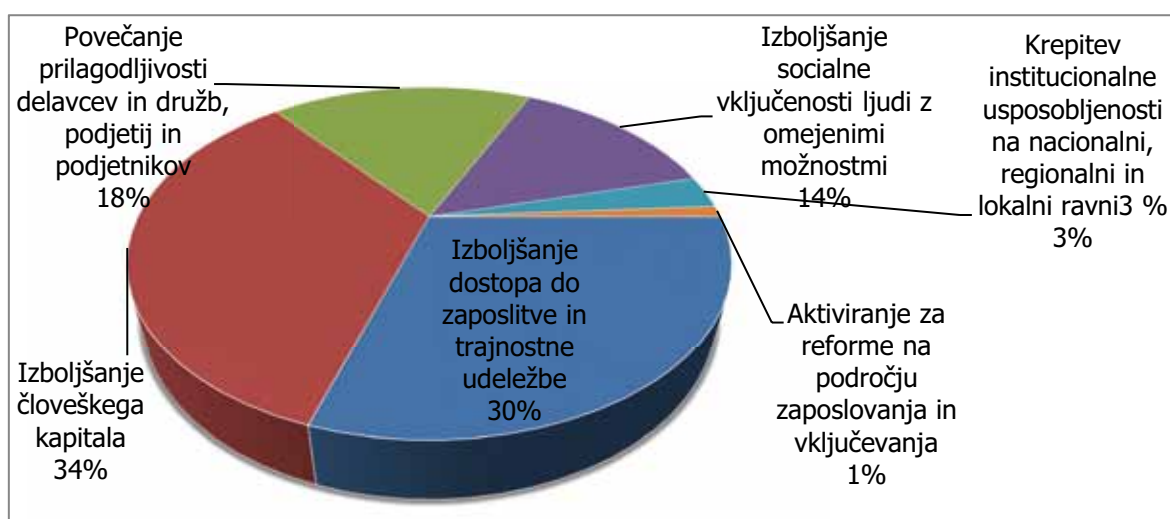
V letih 1999 in 2004 je bila zastavljena nova politika priseljevanja v EU. Glavni cilj je bil, da z usklajenim pristopom, ki upošteva gospodarsko in demografsko stanje EU, doseže boljše upravljanje migracijskih tokov. Sklad je pomagal razširiti aktivno poklicno življenje ter prek številnih načrtov usposabljanja povečati zaposljivost ljudi v starosti 40 do 50 let. Eno glavnih področij je bila še vedno pomoč mladim ljudem pri vključevanju na trg dela. Sklad je podpiral poklicni razvoj in sisteme vodenja posameznikov, kot na primer vključevanje vsebin o zaposlovanju v šolske učne načrte, poklicno svetovanje s strani lokalnih agencij in svetovalcev (pomoč mladim pri iskanju prve zaposlitve, pridobivanje novih izkušenj, pomoč pri prehodu iz enega v drugi poklic ter pomoč pri brezposelnosti), zaposlitveno svetovanje preko javnih zaposlitvenih servisov, lokalnih agencij za zaposlovanje in organizacij za svetovanje odpuščenim delavcem ter vodenje, usposabljanje,

svetovanje in prakse, ki jih delodajalcem nudijo organizacije za vseživljenjsko učenje.

2.3 Evropski socialni sklad, vlaganje v ljudi v obdobju 2007-2013

Trenutno znaša letni proračun EU okrog 120 milijard evrov, kar predstavlja približno 1% skupnega BDP vseh držav članic. Od tega predstavljajo strukturalni skladi (ESS, Evropski sklad za regionalni razvoj in Kohezijski sklad) približno eno tretjino letnega proračuna. ESS pripada skoraj 10% skupnega proračuna EU. V obdobju 2007-2013 bo Sklad porabil več kot 75 milijard evrov za ustvarjanje novih in boljših delovnih mest v Evropi.

Relativna blaginja države ali regije, merjeno v BDP na prebivalca, določa, ali le-ta spada med konvergenčne cilje ali



Slika 2: Projekti in programi ESS (2007-2013). Vir: Evropska komisija, 2010a.

cilje regionalne konkurenčnosti. ESS daje večji prispevek za sofinanciranje konvergenčnih regij. Konvergenčni cilj - namen porabe je ustvarjanje novih delovnih mest in izboljšanje zaposlitvenih možnosti in s tem približevanje blaginje in zaposlenosti v regiji povprečju v EU. Cilj regionalne konkurenčnosti – namen porabe je dati državam in regijam delovno silo in trge dela, ki jih potrebujejo, da bi zgradile uspešna in konkurenčna gospodarstva, ki bodo sposobna konkurence na globalni ravni. Da bi ESS dosegel svoje cilje, financira projekte in programe na šestih posebnih področjih, ki so povezana z ustvarjanjem delovnih mest in s pomočjo delavcem pri njihovem izpopolnjevanju (slika 2).

V letih od 2007 do 2013 bo ESS prispeval več kot 10 milijard evrov na leto, kar predstavlja dodatek k že obstoječim finančnim prispevkom držav članic. Podpora Sklada je osredotočena na področja, kjer ima lahko največ učinka pri doseganju ciljev, ki so jih določile države članice in Komisija. Pravila Sklada so poenostavljena, tako da so odgovornosti držav članic, regij in Komisije veliko bolj jasne.

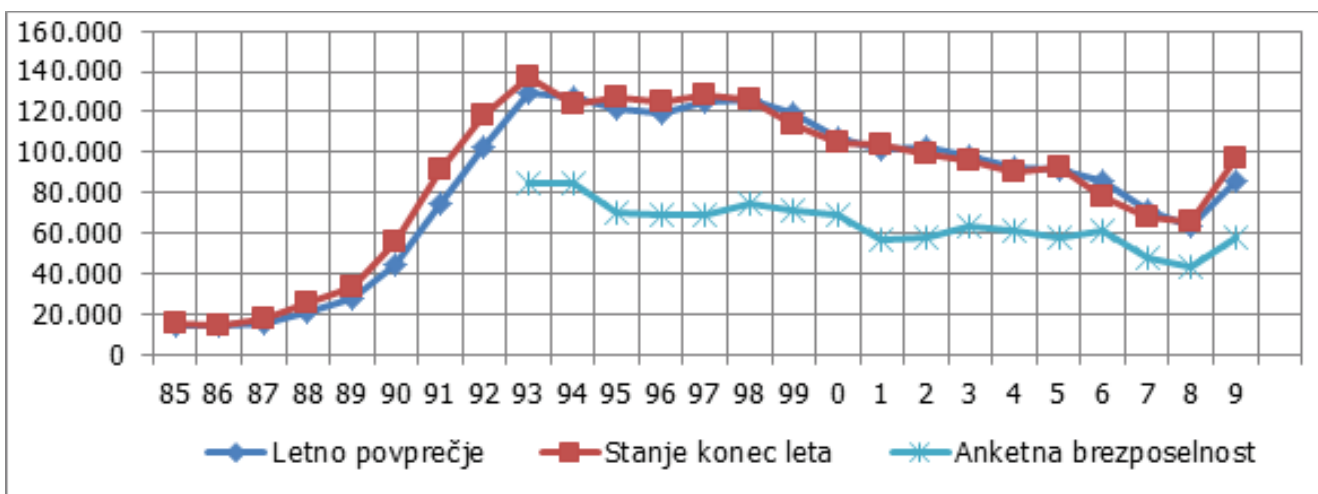
Brezposelnost lahko doleti vsakogar, vendar pa so nekatere skupine ranljivejše kot druge. Financiranje Sklada je namenjeno tistim ljudem, ki so bolj izpostavljeni brezposelnosti in socialni izključenosti. Delež proračuna Sklada, ki ga prejme vsaka država članica, je odvisen od več dejavnikov. Večje države članice, ki imajo več prebivalcev, prejmejo več sredstev. Sorazmerno več sredstev prejmejo tudi manj bogate države članice, kot tudi tiste z večjo stopnjo brezposelnosti. Znotraj posamezne države članice pa lahko več sredstev dobijo regije, ki izpolnjujejo merilo konvergenčnosti. Boljšo predstavo o ciljih financiranja Sklada nam da primerjava porabe sredstev na osebo v državah članicah. Na ta način se »učinek velikosti«, zaradi katerega večje države dobijo več sredstev izniči in se dobijo uporabnejše primerjave. Kot kaže diagram, prejmejo nove države članice sorazmerno več sredstev iz Sklada, kar je v skladu z naravo dohitevanja njihovih

gospodarstev in potrebo po preusmeritvi njihovih trgov dela na izzive globalnega gospodarstva (Evropska komisija, 2010a).

3 Evropski socialni sklad in Slovenija

Slovenija je najprej črpala sredstva iz predpristopnih instrumentov do vstopa v EU, do leta 2004 oz. do zaključka projektov (Bučar et al., 2007: 40). Izvajanje ESS poteka na podlagi Nacionalnega strateškega referenčnega okvirja, kateri navaja, kako bodo porabljena sredstva, prejeta od EU za zagotavljanje rasti in delovnih mest v sedemletnem obdobju. Operativni program razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013 je izvedbeni programski dokument in je podlaga za črpanje sredstev kohezijske politike. V njem so opredeljene razvojne prioritete oz. prednostne osi porabe sredstev EU. Celotni znesek financiranja skupnosti za omenjeno obdobje je 755.699.370 evrov. Največ sredstev je namenjenih za prednostno os, spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti, predvsem na področju spodbujanja mobilnosti med visoko strokovno izobraženim kadrom, spodbujanju prenosov znanja med ustanovami za raziskave in razvoj (34,7%). Sledi ji prednostna os, razvoj človeških virov in vseživljenjsko učenje (21,8%) ter spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela in neaktivnih (18,5%).

Na podlagi prednostne osi spodbujanje zaposljivosti iskalcev dela na Zavodu poteka izvajanje programa Usposabljanje na delovnem mestu, kjer sklad preko finančnih sredstev daje priložnost za vključitev v program občutno več brezposelnim osebam z namenom pridobitve dodatnih veščin, znanj, spretnosti, kar posledično vpliva na večjo konkurenčnost na trgu dela in zaposljivost. Na razpolago je skupaj 11.323.179,00 evrov iz sredstev ESS, od tega 85% oz. 9.624.702,00 evrov na proračunski postavki 6849 – Spodbujanje zaposljivosti ESS in 15% oz. 1.698.477,00 evrov slovenske udeležbe. Predvideva se, da naj bi se v obdobju od 2009 do 2011 usposobilo 5230 oseb.¹



Slika 3: Gibanje registrirane brezposelnosti v Sloveniji (1985 – 2009). Vir: ZRSZ, 2010a; SURS, 2010

¹ Analiza učinkov ESS na izbrana nacionalna gospodarstva EU zasledimo tudi v vrsti tujih člankov, kot npr. Lion et al. (2004) za področje Italije, Jaedicke (2005) za področje Nemčije, Lopez Viso (2010) za področje Španije in Verschraegen et al. (2011) za področje Belgije.

3.1 Stanje na trgu dela v Sloveniji

V letu 2009 je bilo povprečno registriranih 86.354 brezposelnih oseb (v nadaljevanju BO), ob koncu leta pa je bilo na Zavodu prijavljenih 96.672 brezposelnih (slika 3). Povprečno število brezposelnih je bilo glede na leto 2008 višje za 36,6%, primerjava stanj konec leta pa pokaže porast za 45,9%. Stopnja registrirane brezposelnosti, izračunana kot delež BO med vsemi aktivnimi prebivalci Slovenije v letu 2009, je bila 9,1%, kar je 2,4 odstotne točke več kot v letu 2008. Visok porast brezposelnosti je posledica svetovne gospodarske krize, katere posledice so se odrazile tudi na slovenskem trgu dela. Zmanjšanje obsega produkcije, zlasti v predelovanih dejavnostih in gradbeništvu, je vplivalo na rast števila brezposelnih. Naraščati je začela v oktobru 2008, v letu 2009 pa je bilo vsak mesec več brezposelnih kot mesec prej, edino v avgustu je brezposelnost upadla za 0,4% (ZRSZ, 2010b: 34).

Poleg krivulje gibanja registrirane brezposelnosti v Sloveniji je še prikazana krivulja anketne brezposelnosti. V letu 2009 se je na Zavodu na novo prijavilo 114.496 BO ali 61,7% več kot v letu 2008. V evidenco Zavoda se je prijavilo 45.146 oseb, katerim se je iztekla zaposlitev za določen čas (+53,3%), oseb, ki jim je delovno razmerje prenehalo zaradi trajno presežnega dela oz. zaradi stečaja je bilo 31.620 (+194,5%) in iskalcev prve zaposlitve je bilo 16.994 (+35,8%). Dotok novih BO je v letu 2009 močno porasel. V drugi polovici leta pa so bile tudi nekoliko boljše zaposlitvene možnosti. Od 84.063 BO, katere je Zavod v letu 2009 odjavil iz evidence, se je zaposlilo oz. samozaposlilo 48.553 oseb. V kriznih časih je najbolj razveseljiv porast števila oseb, ki so se zaposlile, bilo jih je za 16,5% več kot v letu 2008 (ZRSZ, 2010b: 36).

3.2 Gibanje brezposelnosti na trgu dela na OS Murska Sobota

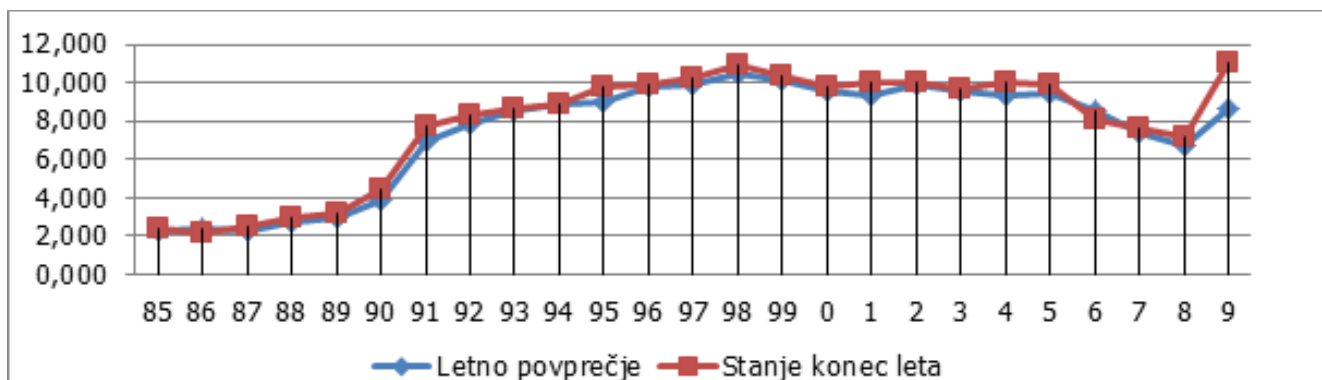
Če sledimo gibanju brezposelnosti v pomurski regiji od leta 1985 do konca leta 2009, vidimo, da je število brezposelnih raslo do leta 1998 nato pa se je začelo počasi zmanjševati. Največji skok je zaznati v letu 1991 (osamosvojitve Slovenije), in sicer je porast glede na leto 1990 kar za 75,5% in je na koncu leta 1991 znašal 7.741 brezposelnih oseb. V letu 1999 se je gibanje brezposelnosti počasi začelo umirjati in se

je do leta 2005 gibalo nekoliko pod mejo 10.000 brezposelnih oseb. V naslednjih treh letih beležimo znatno zmanjšanje števila brezposelnih, ki se je leta 2008 prvič spustilo pod število iz leta 1991. V letu 2008 pa je sledila gospodarska kriza in število BO je strmo naraslo ter doseglo najvišjo raven v zgodovini v Pomurju (slika 4).

Konec leta 2009 je bilo v Pomurju prijavljenih 11.094 registrirano BO. V povprečju je bilo v letu 2009 brezposelnih 8.651 oseb, kar pomeni za 28,9% oz. 1.942 oseb več kot v letu 2008. Največji porast se je zgodil v mesecu oktobru in novembru, ko je šla v stečaj Mura d. d. in njene hčerinske družbe (ZRSZ, 2010d: 15). Do stečaja tekstilne tovarne Mura se je število brezposelnih gibalo okrog številke 8.000. V lanskem letu se je na OS M. Sobota prijavilo 11.558 brezposelnih oseb, kar je 5.002 oseb oz. 76,8% več kot v letu 2008. Največji delež priliva je predstavljal iztek zaposlitve za določen čas, to je 31,9%. 2.962 oseb se je prijavilo zaradi stečaja, 1.205 pa je bilo trajnih presežkov. Največ priliva v brezposelnost je bilo zaradi stečaja Mure in Pomurke, večje število delavcev pa se je prijavilo tudi iz podjetij: Arcont, Varstroj, različnih gradbenih podjetij, Elrad International, Proconi, avtoprevozniki, itd. 12,0% vseh prijavljenih je bilo iskalcev prve zaposlitve.

3.3 Program ukrepov aktivne politike zaposlovanja

Program APZ prinaša široko paleto pozitivnih učinkov. Zanje je bistvenega pomena pravilno odločanje o času posega na trg dela in kar najboljši preplet posameznih programov. Na trg dela posega neposredno, pri čemer odpravlja tiste kratkoročne in druge probleme glede zaposlovanja in trga dela, ki jih s preostalimi sistemskimi rešitvami in ukrepi drugih politik ni mogoče učinkovito odpravljati, pa tudi posredno (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, 2006: 2). Program APZ je bil pripravljen za celotno programsko perspektivo 2007-2013. Za vsako proračunsko obdobje se pripravi izvedbeni načrt programa APZ, ki za posamezno aktivnost opredeli ciljne skupine in osnovne pogoje za vključitev oseb v aktivnost. Na ravni ukrepa pa se določijo njegovi izvajalci, njegova vrednost po posameznih virih financiranja, predvideno število vključitev in ocena prehodov v zaposlitev. MDDSZ lahko, v skladu s potrebami na trgu dela in razpoložljivimi proračunskimi sredstvi, predlaga vladi spremembo ali dopolnitev izvedbenega načrta



Slika 4: Gibanje registrirane brezposelnosti v Pomurju (1985-2009). Vir: ZRSZ, 2010c: 46.

tudi med proračunskim obdobjem. Tako je zagotovljena racionalizacija postopkov pri sprejemanju posameznih dokumentov in pri potrditvi prerazporeditve finančnih sredstev, večja preglednost pri izrabi sredstev državnega proračuna in sredstev ESS. Minister, pristojen za delo, v skladu z 51. členom ZZZPB po usklajevanju s socialnimi partnerji sprejme podzakonski akt – Pravilnik o izvajanju programa APZ. V njem določi predvsem ciljne skupine brezposelnih oseb, postopke za izbor izvajalcev, postopke za vključevanje brezposelnih oseb, postopke za izbor podizvajalcev, vrste stroškov, nadzor nad porabo sredstev in postopke vrnitve nenamensko porabljenih sredstev. Na podlagi sprejetega programa APZ, izvedbenega načrta programa APZ za posamezno programsko obdobje in Pravilnika APZ se v 30 dneh pripravi Katalog ukrepov APZ, s katerim se podrobneje opredelijo posamezne aktivnosti APZ z vidika izvajanja. Gre za pregled aktivnosti v okviru ukrepov programa APZ.

4 Usposabljanje na delovnem mestu

Usposabljanje na delovnem mestu kot ukrep aktivne politike zaposlovanja lahko v širšem smislu opredelimo kot niz načrtovanih dejavnosti organizacije, z namenom povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih ter skladno z zahtevami dela in cilji organizacije spremeniti njihova stališča in vedenje. Usposabljanje lahko razumemo kot sredstvo razvoja in oblikovanja kadrov zaradi zadovoljitve sedanjih in prihodnjih potreb organizacije. Koncept temelji na predvidevanjih (Miglič, 2005: 34):

- da se usposabljanje nanaša na spreminjanje odnosov zaposlenih,
- da je namen usposabljanja izboljšanje delovne uspešnosti, ki se odraža na ravni zaposlenega in tudi organizacije,
- da je usposabljanje proces, kjer prevladujeta nadzor in načrtovanje, dopolnjena z evalvacijo njegove uspešnosti in učenjem iz izkušenj.

Program se je začel izvajati leta 1991. V obdobju 1993 do 1999 je bilo v usposabljanje vključenih 30.712 oseb. Od leta 1993 naprej je usposabljanje na delovnem mestu potekalo kot

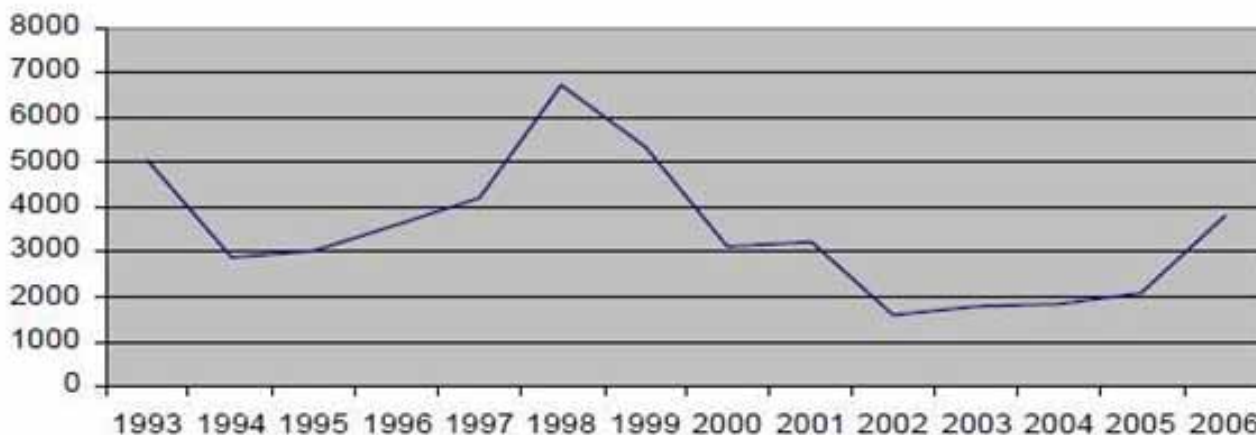
usposabljanje z delovnim ali brez delovnega razmerja. Po letu 1999 število vključenih v program usposabljanja na delovnem mestu upade. Predvsem je bil razlog sprememba 48. a člena ZZZPB - povračilo prispevkov delodajalcem. Program se je od leta 2004 sofinanciral na podlagi Enotnega programskega dokumenta za obdobje 2004-2006 iz ESS, in sicer do 75%. Program od leta 2004 dalje več ne poteka v obliki delovnega razmerja. Iz podatkov Zavodovih evidenc je razvidno, da je bilo v obdobju 1993 do 2006 v usposabljanje na delovnem mestu vključenih 48.003 oseb (slika 5).

V letu 2007 je bilo javno povabilo za program objavljeno šele 5. 6. 2007 (težava je nastala zaradi denarne dajatve vključeni osebi v obliki dodatka za aktivnost – tolmačenje Davčne uprave RS je bilo, da se dodatek za aktivnost in drugi morebitni prejemki obdavčijo, vendar je bilo naknadno sklenjeno drugače). Od planiranega števila, vključiti v program 692 oseb, se je vključilo 694 oseb. Dne 24. 12. 2007 je bilo objavljeno novo javno povabilo za leto 2007/08, na razpolago je bilo 1.909.800,00 evrov, čas izvajanja programa pa določen do 30. 9. 2008. Aktivnosti so se zaključile z dne 31. 5. 2008. Planirano je bilo vključiti 1.076 oseb, realiziranih je bilo 1.105 vključenih.

Usposabljanja na delovnem mestu za leto 2008 je bilo objavljeno še isti dan. Razpoložljivih je bilo skupno 2.750.000,00 evrov iz sredstev ESS. Planiranih je bilo 1.170 vključenih oseb, realiziranih je bilo 1.120 vključenih. Dne 23. 4. 2009 je sledilo novo javno povabilo. Za program je bilo namenjenih skupaj 6.319.240,00 evrov iz sredstev ESS, od tega 85% oz. 5.371.354,00 evrov ESS in 15% oz. 947.886,00 evrov je bila slovenska udeležba. Program se je zaradi porabe sredstev zaprl dne 29. 9. 2009. Načrtovanih je bilo 2.377 vključenih, realiziranih pa je bilo 2.507 oz. 5,5% več od planiranih. 16. 10. 2009 je bilo objavljeno novo povabilo in hkrati zadnje aktualno, usposabljanje na delovnem mestu 2009/2011.

4.1 Program usposabljanja na delovnem mestu v Pomurju

Decembra 2009 je bilo na OS M. Sobota registriranih 11.094 brezposelnih oseb, od tega največ na Uradu za delo Murska



Slika 5: Gibanje števila udeležencev vključenih v program od 1993 do 2006. Vir: Evidence ZRSZ 1999, 2007.

Sobota, in sicer 5.848 oseb, torej več kot polovica. Drugi največji urad je Lendava z 2.507 registriranimi brezposelnimi osebami, sledi ji Gornja Radgona s 1.400 brezposelnimi in Ljutomer s 1.339 registriranimi brezposelnimi.

Od skupaj vseh namenjenih sredstev ESS za Slovenijo, je bilo za Pomurje za leto 2009 namenjenih 541.200,00 evrov. Od tega zneska je 15% sredstev šlo iz internega proračuna. Porabljenih je bilo 483.075,37 evrov. Za leto 2010 je za Pomurje namenjeno občutno več sredstev iz sredstev ESS in sicer skupno 1.300.000,00 evrov, predvsem zaradi velikega povečanja števila brezposelnih oseb v letu 2009. Od tega zneska je do 31.10.2010 bilo porabljenih 924.750,00 evrov sredstev.

Program usposabljanja je po zadnjem aktualnem javnem povabilu delovna vključenost brezposelne osebe v program, ki pod strokovnim vodstvom mentorja in z namenom pridobitve novih znanj, veščin, spretnosti in delovnih izkušenj, poteka na delovnem mestu. Zaradi nemotenega poteka usposabljanja v primeru morebitne odsotnosti mentorja je zaželeno, da izvajalec poleg mentorja določi tudi nadomestnega mentorja. Dodana vrednost programa se kaže v njegovem prispevku k pozitivni naravnosti vključenih oseb do odgovornega reševanja svoje zaposlitvene situacije. To lahko dosežejo s pomočjo na novo pridobljenih spretnosti in znanj na konkretnih delovnih področjih, pridobljenih veščin za aktivno iskanje zaposlitve, širjenja socialne mreže ipd., katera vključenim osebam povečujejo možnosti za zaposlitev.

Slika 6 prikazuje število vključenih oseb od leta 2004, ko smo stopili v EU in do leta 2009 za področje celotne države in vključene iz OS M. Sobota. Trend vključenih po letih je približno isti na področju Slovenije in M. Sobote. Močno izstopa leto 2007, ko je bilo vključenih več od planiranih, le program se je izvajal krajši čas zaradi nejasnosti glede dodatka za aktivnost. Zadnji dve leti pa se število vključenih v program povečuje. V letu 2009 je bilo vključenih v program usposabljanja na delovnem mestu, ki je bil sofinanciran iz ESS, v OS Murska Sobota skupaj 415 brezposelnih oseb. Delodajalci so se lahko prijavljali na javni povabili:

- usposabljanje na delovnem mestu 2009/2010, v katerega se je vključilo 323 oseb,

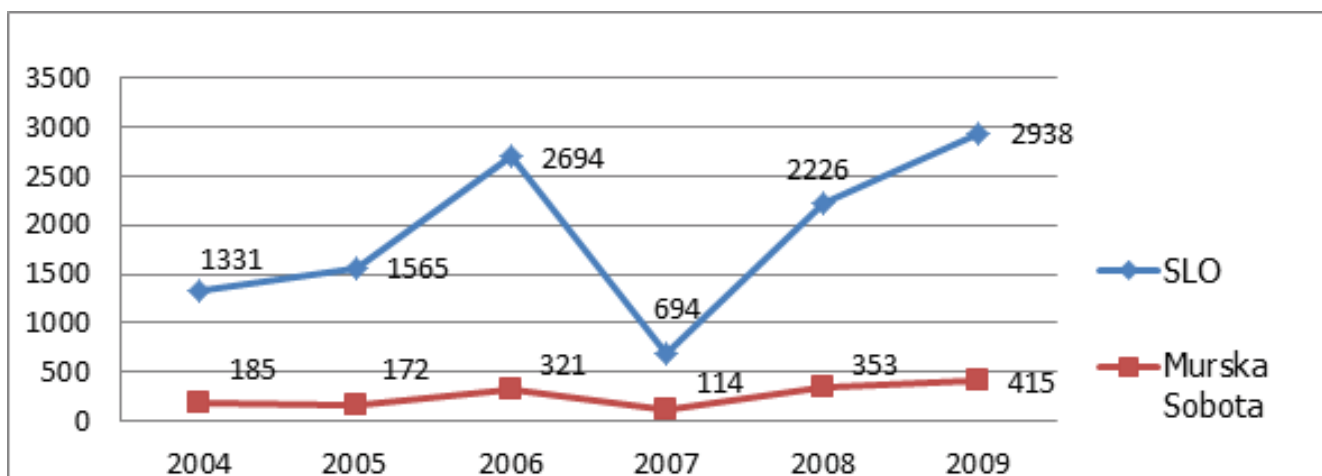
- usposabljanje na delovnem mestu 2009/2011, v katerega se je vključilo 92 oseb in katero je še vedno aktualno.

Sredstva za javni povabili so bila sofinancirana iz ESS. Hkrati je bilo v letu 2009 aktualno še javno povabilo Usposabljanje na delovnem mestu 2008, v katerega se je vključilo 276 oseb, sredstva so se črpala iz lastnih sredstev (ZRSZ, 2009d: 10).

4.2 Ugotovitve analize vključenih v program usposabljanja na delovnem mestu v OS M. Sobota

Analiza vključenih v program usposabljanja na delovnem mestu v Območni službi (OS) M. Sobota je temeljila na rezultatih anketnega vprašalnika, ki je bil izveden v času od 15. 3. 2010 do 31. 3. 2010. Poslan je bila po navadni pošti (s spremnim dopisom) vsem, ki so se v času od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009 vključili v program usposabljanja. Vzorec je zajel 415 oseb, 149 moških in 266 žensk. Vrnjenih je bilo 200 (48,2%) izpolnjenih vprašalnikov s strani brezposelnih oseb. Vrnjenih je bilo tudi 91 anketnih vprašalnikov s strani delodajalcev (60,5%), ki so usposabljali brezposelne osebe v leti 2009. Med brezposelnimi so prevladovali ženske, bilo jih je 142. Več kot polovica vključenih je bila v starostni skupini od 26 do 40 let (56,6%). Glede na stopnjo izobrazbe sta prevladovali skupini s poklicno (33%) in srednjo strokovno šolo ali gimnazijo (30%). Med udeleženci je bilo 69 iskalcev prve zaposlitve. Več kot polovica (50,7%) je pripadala starostni skupini od 26 do 40 let.

Vključitev v program, ki je sofinanciran iz ESS povečuje možnost zaposlitve je bila trditev, ki je bila na podlagi analize vključenih potrjena (*HI*). Po končanem programu se je pri istem delodajalcu zaposlilo 30 vključenih brezposelnih, 36 oseb je navedlo, da se je zaposlilo za določen oz. za nedoločen čas, torej se je skupaj takoj po koncu programa zaposlilo 66 oseb, kar ni veliko, vendar se je v obdobju šestih mesecev po končanju programa zaposlilo 246 vključenih (59%), kar pa ni malo. Sredstva za javni povabili so bila sofinancirana iz ESS. Hkrati je bilo v letu 2009 aktualno še javno povabilo



Slika 6: Usposabljanje na delovnem mestu po letih na področju Slovenije in OS M. Sobota. Vir: Evidence ZRSZ, 2010, lastna zasnova.

Usposabljanje na delovnem mestu 2008, v katerega se je vključilo 276 oseb, sredstva so se črpala iz lastnih sredstev (ZRSZ, 2009d: 10).

Končni prejemniki sredstev ESS, vključeni v program usposabljanja na delovnem mestu so bili s programom zadovoljni in bi program še nadaljevali (H2). Velik delež vključenih udeležencev je bilo z delom v času usposabljanja zadovoljnih oz. delno zadovoljnih (90,1%). Tudi izvajalci programov so bili z delom udeležencev zadovoljni (71 izvajalcev). Večina vključenih brezposelnih je bila zadovoljna z izvedbo usposabljanja, prav tako je večina vključenih opravljala taka dela kot so bila navedena v pogodbi. Velika večina brezposelnih je menila (94,5%), da je bil odnos izvajalca zadovoljiv oz. zelo dober. Če bi bilo možno, bi program nadaljevalo 76,5% udeležencev.

Program usposabljanja na delovnem mestu je v osnovi namenjen pridobitvi novih znanj, veščin, spretnosti; da bi udeleženec po koncu programa lahko samostojno opravljal delo, za katerega se je usposabljal in hkrati, da si izvajalec programa na tak način lažje pridobi ustrezen kader za zaposlitev (H3). V ospredju je bil vsebinski vidik izvajanja programa, katerega so udeleženci opredelili kot pomembnega, saj je bilo 88% udeležencev mnenja, da lahko po koncu programa opravljajo delo v celoti samostojno oz. vsaj delno. Tudi 87% izvajalcev je bilo mnenja, da udeleženci po končanem programu pridobijo dovolj novih znanj, veščin, spretnosti, da lahko samostojno oz. delno opravljajo, za katerega se usposabljaajo. Delodajalci so mnenja, da lahko na ta način pridobijo ustrezen kader za nadaljnjo zaposlitev, tako meni 65 izvajalcev, delno se s tem strinja 21 izvajalcev.

Postopek za pridobitev sredstev ESS je dolg, oz. predolg je bilo mnenje 44 izvajalcev programa, enako število izvajalcev je bilo mnenja, da je bil postopek ravno pravi oz. kratek (H4). Vključene brezposelne osebe so bile mnenja, da jih dolžina postopka ne moti. Glede dostavitve dokumentacije Zavodu na začetku postopka in kasneje je analiza pokazala, da

je bila več kot polovica izvajalcev (57%) mnenja, da je dokumentacije preveč. Predvsem so imeli pomisleke glede dolžine postopka in dostavitve dokumentacije izvajalci programa.

Končni prejemniki sredstev ESS si želijo več informacij in administrativno-tehnične pomoči pri koriščenju sredstev ESS (H5). Večina vključenih oseb si je pridobila informacije pri iskalcih zaposlitve (50,5%). Analiza je tudi pokazala, da si je 7 udeležencev (3,5%) poiskalo informacije na internetni strani Zavoda, kar je izredno nizek delež. Izvajalci programa so pridobivali informacije o programu nekako v podobnem obsegu na Zavodu (42,9%) in preko internetnih strani (44%).

V času anketiranja je bilo 16% udeležencev še vedno vključenih v usposabljanje (glej Tabelo 1). Po koncu usposabljanja se je zaposlilo 15% udeležencev pri izvajalcu programa. 40,5% udeležencev je po koncu usposabljanja ostalo v evidenci brezposelnih oseb, 10% je vključenih v programe APZ. Za določen čas se je zaposlilo 17% udeležencev, torej za obdobje enega leta ali manj. Za nedoločen čas sta zaposleni dve osebi. Od vključenih 200 oseb se je 30 oseb po koncu programa zaposlilo pri delodajalcu, pri katerem so bili na usposabljanju. Omeniti moram, da je to zaposlitev takoj po končanem programu. Dogajali so se primeri, ko je delodajalec želel vložiti vlogo za subvencijo, katere takrat ni bilo oz. so finančna sredstva pošla (subvencija za krajši delovni čas). Svoje je prispevala tudi gospodarska kriza in s tem posledično zmanjšanje naročil in zmanjšanje obsega dela. Če pogledamo v tabelo vidimo, je 34 oseb navedlo, da se je zaposlilo za določen čas, torej pri drugem delodajalcu in 2 osebi za nedoločen čas. Če seštejemo ugotovimo, da se je s pomočjo programa zaposlilo 66 oseb (33%), vključenih v program.

4.3 Predlogi za izboljšanje programa

Večina delodajalcev, kateri nastopajo kot končni prejemniki sredstev ESS v Pomurju so izvajali program v letu 2009

Tabela 1: Trenutni status udeleženca programa

Vaš trenutni status:						
	moški (58)		ženske (142)		skupaj (200)	
a) sem še vključen v program usposabljanja na del. mestu	5	8,6%	27	19,0%	32	16,0%
b) sem zaposlen, zaposlil me je delodajalec, pri katerem sem bil na usposabljanju	9	15,5%	21	14,8%	30	15,0%
c) sem prijavljen v evidenci brezposelnih oseb	29	50,0%	52	36,6%	81	40,5%
d) sem prijavljen v evidenci brezposelnih oseb in sem vključen v program	2	3,4%	17	12,7%	19	9,5%
e) sem zaposlen za določen čas	11	19,0%	23	16,2%	34	17,0%
f) sem zaposlen za nedoločen čas	1	1,7%	1	0,7%	2	1,0%
g) drugo	1	1,7%	1	0,7%	2	1,0%

Vir: Lastni (Anketa, 2010).

za obdobje treh mesecev. V letu 2009 sta bili aktualni dve Javni povabila, ki sta se bili sofinancirani iz sredstev ESS in sicer Javno povabilo delodajalcem za izvedbo programov Usposabljanja na delovnem mestu 2009/2010 in drugo Javno povabilo za 2009/2011. Pripombe vključenih v program usposabljanja, kateri so bili v programu za čas 2 meseca ali manj so bile, da je ta čas usposabljanja bil prekratek. Prav tako pa je tudi čas usposabljanja 6 mesecev predolg, kajti udeleženci pridobivajo nova znanja, katera večinoma niso skupek več raznovrstnih nalog, ampak so sestavljena iz podobnih del in opravil, katera se da pridobiti v krajšem času. Izkušnje izvajanja zadnjega javnega povabila programa usposabljanja na delovnem mestu in pridobljene povratne informacije vključenih v program potrjujejo, da je najugodnejši čas izvedbe programa tri mesece, kar je mnenje tudi mojih sodelavcev. Naloga Zavoda v bodoče, če želi spremeniti čas usposabljanja bo, da svoja opažanja prenese na pristojne službe, katera bodo vključena v pripravo novega javnega povabila za program usposabljanja na delovnem mestu.

Po končanem programu usposabljanja se določen odstotek oseb zaposli (15%) pri istem delodajalcu, 17% za določen čas in 1% za nedoločen čas, torej skupaj 33%, kar predstavlja 66 udeležencev. Veliko več udeležencev se zaposli v obdobju šestih mesecev po končanem usposabljanju. Samo spomnim naj, da se je zaposlilo v omenjenem obdobju 246 oseb. Od končanja programa pa do začetka zaposlitve je obdobje, kadar je oseba v evidenci brezposelnih in čaka na zaposlitev. Omenjeno obdobje bi se dalo zapolniti na ta način, da bi oseba po končanem programu usposabljanja ostala naprej pri izvajalcu programa – nov program - vendar bi v tem obdobju krila stroške oba, tako izvajalec programa in Zavod. Eden izmed razlogov za poznejšo zaposlitev je lahko tudi čakanje na odobritev vloge za subvencionirano zaposlitev.

Glede same dolžine postopka za pridobivanje sredstev iz ESS so delodajalci še dokaj realni. Postopek za vključitev brezposelnih v program je krajši, če ima izvajalec že izbrano osebo. V nasprotnem primeru se mora izvesti postopek napotovanja ustreznih oseb s strani Zavoda, ki ni dolg, vendar zahteva določen čas. Izvajalec programa je dolžan do določenega dne v mesecu dostaviti ustrezno dokumentacijo, katera je potrebna za izvedbo nakazil oz. pridobitev sredstev. Zavod teži k temu, da bi bilo izplačilo redno izvršeno, vendar se mora rokov držati tudi sam izvajalec usposabljanja.

Delodajalci rabijo kar veliko pomoči oz. informacij o tem, kje se samo javno povabilo nahaja, kako priti do vloge, kam oddati vlogo, kako izpolniti obrazce ipd.. Dokumentacijo ob vključevanju v program in ob celotni spremljavi postopka bi bilo potrebno zmanjšati, vendar ta naloga ni tako enostavna, saj je dokumentacija potrebna zaradi kontrol oz. revizij. Vseeno je dokumentacije veliko preveč. Določena dokumentacija bi se lahko združila oz. določena opustila (fizično) iz razloga, ker je večina dokumentacije računalniško vodene.

Odnosi med udeleženci in izvajalci programa, pripravljivost enih in drugih, da se v času programa čim bolj prilagodijo eni drugim in da vsi čim več pridobijo s programom niso vedno idealni. Kršitve oz. neprimerno ravnanje ali vedenje lahko pride iz ene ali iz druge strani vključenih v program. Pomembno je, da Zavod kot končni upravičenec sredstev ESS stremi za tem, da se nesoglasja odpravijo, da se doseže nek

sporazum med vključenimi in se lahko program nemoteno nadaljuje. Ključno se nam zdi slednje, da Zavod da možnost obema vključenima akterjema, da povesta svoje mnenje glede poteka programa oz. o določenih nepravilnostih v programu. Menimo, da je naloga Zavoda plansko opravljanje obiskov pri izvajalcih programov. Hkrati je to velikega pomena za lažje delo z brezposelnimi, saj le-ta dobi priložnost, če meni, da je v programu prišlo do napak oz. težav, da pove svoje mnenje in na koncu pride do nekega dogovora med vsemi tremi stranmi. Praksa je pokazala, da se večkrat pojavijo pripombe na program s strani brezposelnih, ko je le-ta že končan.

Programa usposabljanja se zaključi z dnem kot je zapisan na pogodbi. Po uspešno končanem usposabljanju bi bilo potrebno brezposelnim s strani delodajalca izročiti oz. dati nek papir oz. listino, kjer bi bila navedena na novo pridobljena znanja. Ko brezposelna oseba kandidira za novo delovno mesto se posebej posveti izdelavi ponudbe in življenjepisa. Pri pisanju ponudbe navaja svoje dosedanje delovne izkušnje oz. kompetence. Omenjeno potrdilo bi lahko služilo kot dokazilo prihodnjemu delodajalcu o znanjih, delovnih izkušnjah, katere si je brezposelna oseba pridobila v času programa usposabljanja.

Presenetil je nizek delež pridobivanja informacij brezposelnih oseb preko interneta. Anketa je pokazala podatek, da si preko internetnih strani Zavoda pridobiva informacije o samem programu zgolj 3,5% udeležencev usposabljanja. Vendar pa lahko Zavod s pravilnim pristopom do brezposelnih ta delež poveča s tem, da poda informacije brezposelnim, kje na spletu si lahko potrebne podatke pridobi, kako pride do njih, kje najde določene programe itd. Prav tako se nam zdi pomembno, da svetovalci zaposlitve ob naslednjem obisku vprašajo brezposelne osebe ali je pobrskala po internetni strani Zavoda in če je imela kakšne težave. V primeru, da se pripeti slednje, se lahko tako osebo napoti v prostore CIPS-a, kjer se ji nudi pomoč pri sami uporabi interneta.

5 Sklep

Kohezijska politika EU je namenjena zmanjševanju razlik med posameznimi območji in s tem spodbujanju enakomernega trajnostnega razvoja. Skladnejši razvoj omogoča tudi izvajanje enakih gospodarskih politik na širšem območju, zmanjšuje potrebe po izjemah in vpliva na večjo učinkovitost in preglednost delovanja. Priključitev EU naj bi vsem članicam, katere so razvojno pod evropskim povprečjem, omogočila hitrejši gospodarski razvoj in boljši življenjski standard. ESS je najstarejši med strukturnimi skladi. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah EU in regijah ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. ESS krepi tudi socialno vključenost prikrajšanih ljudi za njihovo trajno vključitev v zaposlitev in boj proti kakršnikoli diskriminaciji na trgu dela.

Gospodarska in finančna kriza je v letu 2009 močno zaznamovala trg dela. Gospodarska aktivnost se je prvič po letu 1992 zmanjšala, in sicer za 7,8%. Kriza je najbolj prizadela podjetja iz predelovalnih dejavnosti, gradbeništva in trgovine. Zmanjšan obseg gospodarske aktivnosti je z zamikom vplival tudi na trg dela. V letu 2009 se je močno povečal priliv

v brezposelnost, saj se je prijavilo za 61,7% več oseb kot v letu 2008, to je 114.496 oseb. Aktivnosti posameznih ukrepov APZ so namenjeni vsem, ki se prijavijo v register brezposelnih oseb na Zavodu, pa tudi drugim aktivnim in neaktivnim posameznikom na trgu dela. Prednostne ciljne skupine za vključevanje v programe se morajo ujemati z reševanjem zaznanih poglobitvenih problemov na slovenskem trgu dela. Pri izvajanju programa APZ se upošteva tudi regijski pristop, tako da so sredstva prednostno namenjena za območja z nadpovprečno stopnjo brezposelnosti. Z Katalogom ukrepov APZ se podrobneje opredelijo posamezne aktivnosti APZ z vidika izvajanja programov. Opredeljen je tudi okvirni obseg sredstev za vsako aktivnost in predvideno število vključitev za področje celotne Slovenije. Kvote za posamezne Območne službe se razdelijo znotraj Zavoda, možno je tudi prelivanje sredstev iz ene Območne službe v drugo.

Programa usposabljanja na delovnem mestu je bil raziskan v letu 2009, v katerem je bila velika gospodarska kriza, kar je posledično vplivalo tudi na manjše zaposlovanje v podjetjih, še posebej v Pomurju, kjer je brezposelnost največja. Na vprašalnik se je odzval visok odstotek udeležencev. Analiza programa je prikazala mnenje vključenih: o programu, o njegovi vsebinski naravnosti, namenu, njihovem zadovoljstvu v programu, samem postopku za pridobitev sredstev ESS, ter o pomoči Zavoda glede informacij in administrativno-tehnične pomoči, katera so opisana v četrtem poglavju. Za uspešno in učinkovito izvedbo programa usposabljanja na delovnem mestu, tako da bosta končna prejemnika ESS sredstev zadovoljna in da bosta oba pridobila, si morata prizadevati skupaj z Zavodom kot končnim upravičencem sredstev ESS. S pomočjo sredstev ESS se lahko v program vključi veliko več oseb, torej lahko ima veliko več oseb upanje na zaposlitev, na boljši jutri. Še posebej je slednje potrebno v Pomurju, da bi ljudje ostali na območju regije, se zaposlili, videli nove priložnosti in na ta način prispevali k njenemu razvoju.

Literatura in viri

- Bučar, M., Karnar, P., Ciraj, A. M., Kajnc, S. (2007). Strukturni skladi v Sloveniji – zadostno izkoriščen vir? Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Evans, A. (1999). The EU Structural Funds. Oxford University Press. Dosegljivo na: http://books.google.si/books?id=eluzbnxAbvwC&printsec=frontcover&dq=evans+Andrew+The+EU+Structural+Funds&source=bl&ots=tEVHH1IckX&sig=HRdQdCZWFvZyM1TO1fHaLj08_k&hl=sl&ei=QDSRS825B9jbsAa7sIkf&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CAkQ6AEwAA#v=onepage&q=&f=false (5. 10. 2009).
- Evropska komisija (2010a). Evropski socialni sklad, Vlaganje v ljudi 2007-2013. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/facts_figures_sl.pdf (13. 3. 2010).
- Evropska komisija (2010b). Regionalna politika, najpomembnejši cilji. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/object/index_sl.htm (15. 1. 2010).
- Evropska komisija (2010c). ESS, Evropski socialni sklad v Sloveniji 2007-2013, ESS v številkah, Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/members/sl_sl.htm (14.02.2010).
- European Commission (2007). Report from the Commission. 18th Annual on Implementation of the Structural Funds 2006. Dosegljivo na: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/doc-offic/official/reports/pdf/annex/2006_sf_annex_en.pdf (3. 10. 2009).
- Lajh, D. (2006). Evropeizacija in regionalizacija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Jaedicke, W. (2005). The mid-term evaluation of the European Social Fund in Germany: Was the breakthrough achieved? *Zeitschrift Fur Evaluation*. 1: 93-104.
- Lion, C., Martini, P., Volpi, S. (2004). The evaluation of European Social Fund programmes in a new framework of multilevel governance: The Italian experience. *Regional Studies Volume*, 38(2): 207-212.
- Lopez Viso M. (2010). The social dimension of European cohesion policy in a 27-state Europe: an analysis of the European Social Fund. *European Journal of Social Work*. 13(3): 359-373.
- Miglič, G. (2005). Načrtovanje usposabljanja v državni upravi: analiza potreb po usposabljanju in evalvacija učinkov usposabljanja. Ljubljana, Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za javno upravo, Upravna akademija.
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (2006). Program ukrepov aktivne politike Zaposlovanja za obdobje 2007-2013.
- Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2010). Evropski socialni sklad. Dosegljivo na: <http://www.euskлади.si/skladi/ess/> (2. 3. 2010).
- Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko (2009). Priročnik za prijavitelje projektov na področju Evropskega socialnega sklada.
- Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti (2007). Evropski socialni sklad, 50 let vlaganja v ljudi.
- Verschraegen, G., Vanhercke, B., Verpoorten, R. (2011). The European Social Fund and domestic activation policies: Europeanization mechanisms. *Journal of European Social Policy*, 21(1): 55-72.
- Zavod RS za zaposlovanje (2010a). Gibanje registrirane brezposelnosti v letih od 1985 do 2009, 2010.
- Zavod RS za zaposlovanje (2010b). Letno poročilo 2009 za Slovenijo.
- Zavod RS za zaposlovanje (2010c). Letno poročilo 2009 OS M. Sobota.
- Zavod RS za zaposlovanje (2009d). Realizacija programa dela za obdobje 2009.

Aleksander Aristovnik je doktor ekonomskih znanosti, zaposlen na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani kot docent za področje ekonomike javnega sektorja. Prav tako je izredni profesor za področje mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Je avtor oz. soavtor številnih domačih in tujih člankov ter delov monografij. V svojem raziskovalnem delu se ukvarja predvsem s področjem mednarodne ekonomije, ekonomike javnega sektorja, javnih financ in procesov evropskega integriranja. Je (so)avtor več kot 250 bibliografskih enot in med njimi je okoli 35 člankov v revijah, ki jih indeksirajo SSCI, IBSS in Econlit baze. Njegova dela so citirana v vrsti mednarodno indeksiranih revij in v publikacijah mednarodnih finančnih institucij (npr. IMF, ECB, Deutsche Bundesbank itn.).

Rija Srkoč je diplomirala (2005) in magistrirala (2010) na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani s področja javne uprave. Zaposlena je na Zavodu RS za zaposlovanje na Območni službi Murska Sobota in sicer na Uradu za delo Murska Sobota. Njeno področje delovanja zajema stike z delodajalci s področja Pomurja, svetovanje o aktualnih programih APZ, strokovno pomoč delodajalcem pri vključitvi v programe APZ. Obenem opravlja delo koordi-

natorja na področju zaposlovanja kar zajema prenos informacij svetovalcem zaposlitve, organiziranje dela in vodenje skupinskih razgovorov na Zavodu ali pri delodajalcih,

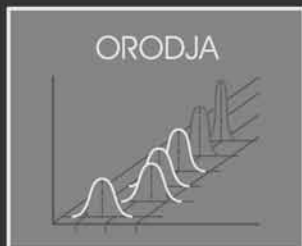
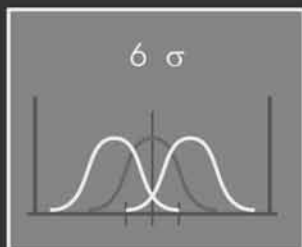
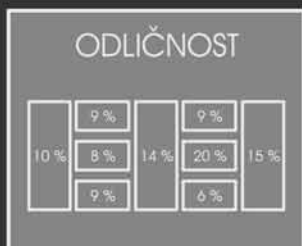
spremljanje postopka napotovanja brezposelnih oseb na potrebe delodajalcev.

The Role of the European Social Fund in the Implementation of On-The-Job Training Program: The Case of Pomurje

The aim of the paper is to show the basic platform of the European Social Fund (ESF) at the EU level and at the level of Slovenia, with special focus on Pomurje, and to show the flow of the funds from the ESF to the final beneficiary and final recipient involved On-The-Job Training (OJT) Program. The empirical part of the paper encompasses a survey study which includes the final recipients of the ESF, i.e. the unemployed persons and the employers in Pomurje. The purpose of the empirical study is to identify the facts and the existing problems within the process of implementing the program in order to eliminate them or to enhance the quality of its implementation. The results of the empirical survey show that the successful implementation of a training program depends on all three actors involved, i.e. Employment Service of Slovenia (the final beneficiary of the ESF) and unemployed persons and employers as final recipients of the ESF.

Keywords: EU, Cohesion Policy, European Social Fund (ESF), active employment policy, on-the-job training (OJT), Pomurje

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Janez Marolt
Boštjan Gomišček

Management kakovosti

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 - Zdravilišče, 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



Kadrovanje

VESNA NOVAK

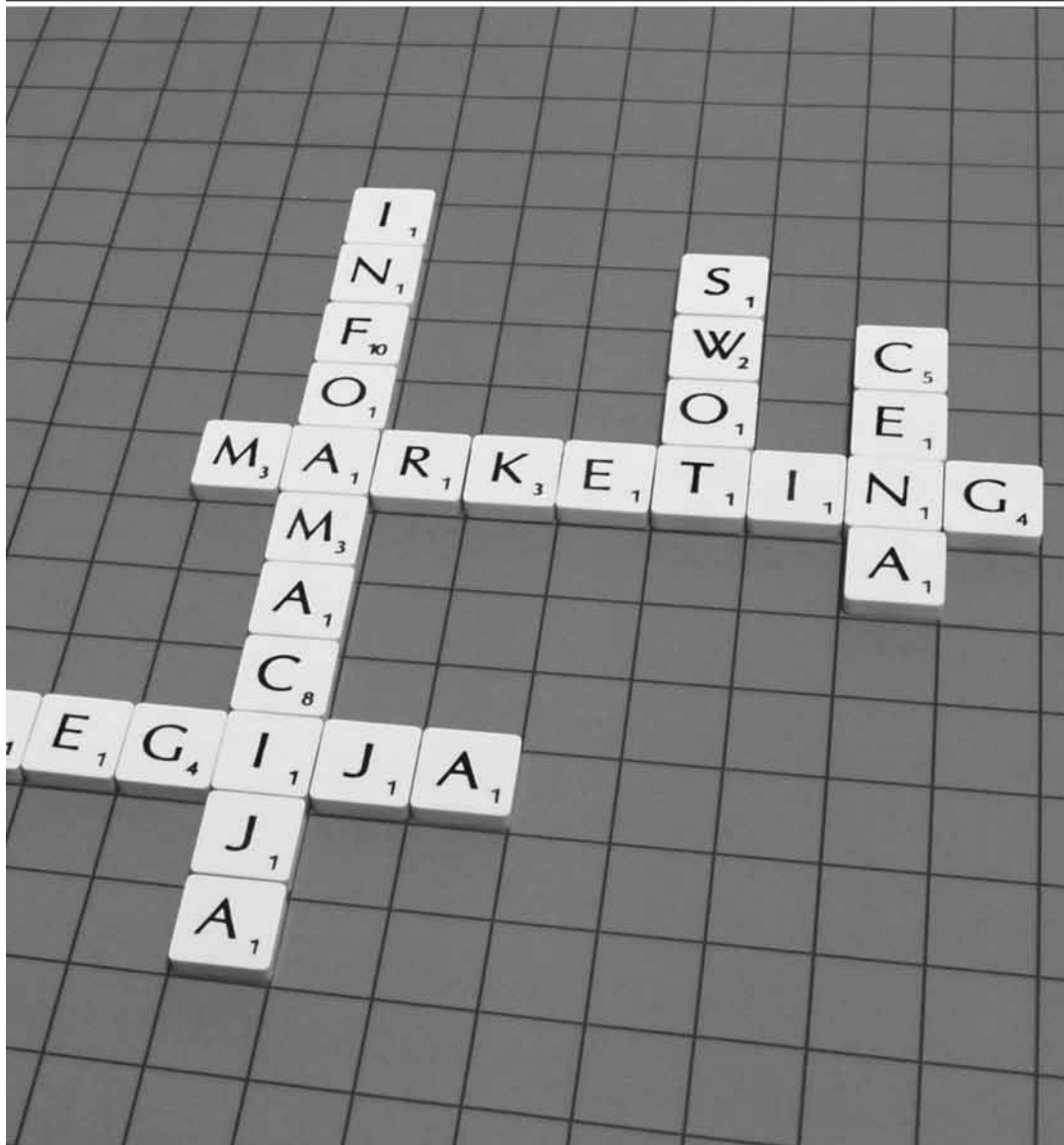


Založba Moderna organizacija



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede



Marketing
Goran Vukovič, Bruno Završnik

Založba  Moderna organizacija