

1234567 Management

LETO 3 · ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2008

Hungarian and Romanian Agri-Food Trade
in the European Union

József Fogarasi

Corporate Entrepreneurship Performance:
Slovenia and Romania

Boštjan Antončič and Cezar Scarlat

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo
odjemalcev: primer Gospodarske zbornice
Slovenije

Tina Januš in Massimo Manzin

Poslovanje brez papirja

Dejan Šraml

Pomembnost kompetenc diplomantov
poslovnih študijskih programov na trgu dela

Doris Gomezelj Omerzel in Ana Azevedo

Bolonjski proces po letu 2010
ali konec začetka

Karmen Rodman

Merjenje prava in institucij

Janez Šušteršič

Razmišljanje ob knjigi *Managerski diskurz*

Lev Kreft

ISSN 1854-4223



Management

Revija *Management* je namenjena managerjem in podjetnikom, raziskovalcem in znanstvenikom, študentom in izobražencem, ki snujejo in uporabljajo znanja o obvladovanju organizacij. Združuje dejavnostne, vedenjske in pravne vidike managementa in organizacij. Obravnava dejavnosti organizacij, njihovo urejenost in sredstva, ki jih uporabljajo. Obsega management tehnologij in management ljudi, obravnava delovanje organizacij v različnih okoljih. Zastopa svobodo misli in ustvarjanja, sprejema različnost vrednot, interesov in mnenj. Zavzema se za etičnost odločanja, moralnost in zakonitost delovanja.

Revija *Management* je vključena v EconPapers in DOAJ; izhaja s finančno pomočjo Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper
Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem,*
Fakulteta za management Koper

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*

Közgazdaságtudományi Intézet,
Madžarska

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

Hutnicza w Krakowie, Poljska

Tone Hrastelj, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa*

Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška

Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

Ekonomsko-poslovna fakulteta

Zbigniew Pastuszak, *Uniwersytet Marii*

Curie-Skłodowskiej, Poljska

Rajesh K. Pillania, *Management Develop-*

ment Institute, Strategic Management

Group, Indija

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*

Fakulteta za družbene vede

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica*

București, Romunija

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*

Avstralija

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile*

u Puli, Hrvaška

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar (slov. besedilo)

in Allan McConnel-Duff (angl. besedilo)

Oblikovanje: Alen Ježovnik

NAVODILA AVTORJEM

Jezik in obseg članka. Prispevki za revijo *Management* so napisani v slovenščini ali angleščini. Članki naj obsegajo od 4000 do 5000 besed vključno z opombami, seznamom literature in grafičnimi prikazi, drugi prispevki pa od 1000 do 2000 besed. Naslov članka mora biti razumljiv in jednat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

Jezikovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 3

ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2008

2 Predgovor

ČLANKI *Articles*

3 Hungarian and Romanian Agri-Food Trade in the European Union

József Fogarasi

15 Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania

Boštjan Antončič and Cezar Scarlat

39 Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev: primer Gospodarske zbornice Slovenije

Tina Januš in Massimo Manzin

55 Poslovanje brez papirja

Dejan Šraml

69 Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela

Doris Gomezelj Omerzel in Ana Azevedo

POROČILA *Reports*

85 Bolonjski proces po letu 2010 ali konec začetka

Karmen Rodman

99 Merjenje prava in institucij

Janez Šušteršič

104 POVZETKI *Abstracts*

MNENJA *Opinions*

107 Razmišljanje ob knjigi *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*

Lev Kreft

Predgovor

Revija *Management* je vstopila v tretje leto izdajanja. Po vključitvi v spletno zbirko s področja ekonomije EconPapers (www.econpapers.org) je bila v začetku tega leta vključena še v zbirko DOAJ (www.doaj.org). Oboje pomembno prispeva k promociji in branosti revije, ki se uspešno uveljavlja v domačem in mednarodnem okolju.

V prvi letošnji številki sta objavljena dva članka v angleščini in trije članki v slovenščini. József Fogarasi analizira konkurenčnost madžarske in romunske trgovine s kmetijsko-prehrabnenimi proizvodi z Evropsko unijo. Pri tem uporabi metodo stalnega tržnega deleža in ugotavlja ključno vlogo strukturnega učinka pri njihovem izvozu. Boštjan Antončič in Cezar Scarlat obravnavata notranje podjetništvo in poslovne rezultate v Sloveniji in Romuniji ter ugotavljata, da so za uspešnost poslovanja in rast podjetij najpomembnejše inovacije izdelkov in storitev.

Tina Januš in Massimo Manzin sta raziskovala vpliv prenove poslovanja s spremembo zakonodaje in organiziranja na zadovoljstvo odjemalcev na primeru Gospodarske zbornice Slovenije. Ugotavljata povečano zadovoljstvo (prostovoljnih) članov s storitvami zbornice po prenovi poslovanja. Dejan Šraml obravnava vprašanje informatizacije procesov in poslovanje brez papirja na primeru visokošolske organizacije z namenom racionalizirati njeno poslovanje in dvigniti kakovost ter povečati zadovoljstvo študentov in zaposlenih. Doris Gomezelj Omerzel in Ana Azevedo prikazujeta rezultate projekta Leonardo da Vinci, v okviru katerega so ugotavljali pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela. Rezultati kažejo, da so za zaposljivost in uspešnost diplomanta na delovnem mestu pomembni znanje ter druge kompetence in veščine. V nadaljevanju sledita dve poročili. Karmen Rodman se je udeležila konference Evropske mreže za izobraževalno politiko v Bruslju, Janez Šušteršič pa se je udeležil delavnice o merjenju prava in institucij v Parizu.

Na koncu je še razmišljanje Leva Krefta ob knjigi *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*, ki jo je uredil Tonči Kuzmanič.

Štefan Bojnec, glavni urednik
Mitja I. Tavčar, odgovorni urednik

Hungarian and Romanian Agri-Food Trade in the European Union

JÓZSEF FOGARASI

Research Institute of Agricultural Economics, Hungary

The paper investigates the competitiveness of Hungarian and Romanian agri-food products in the European Union by employing the Constant Market Share (CMS) method. The empirical results indicate that the driving force of export increase of agricultural products to the EU markets was the increase of import of these products to the EU (structural effect) and not the increase of competitiveness (residual effect and second order effect) for both countries. The positive signs of residual effect and second order effect indicate enhancing competitiveness of both countries in the EU, but the lower values compared to structural effect showed that they have not succeeded in increasing their market share.

Key words: Hungary, Romania, competitiveness, export, constant market share

Introduction

The competitiveness of Hungarian agri-food products has not received great interest in the literature; a few papers have investigated it at a specific period during the transition (Fertő 2004; Fogarasi 2003). No research, however, has attempted to provide a comparison with Romanian agri-food trade performance.

Comparing two countries in terms of competitiveness in contrast to a reference market has not been widely studied. Concerning the Eastern and Central European countries, the study by Bojnec and Fertő (2006) about comparative advantage and competitiveness of Hungarian and Slovenian agri-food trade in the EU markets over the period 1993–2003 should be mentioned. The authors used Revealed Comparative Advantage (RCA) indexes to measure comparative advantage and competitiveness of agricultural trade in the analysed countries. On the basis of the empirical results, the authors found that comparative advantage and competitiveness are not the same; therefore research on comparative advantage should be interpreted with care in terms of competitiveness.

By contrast, the Constant Market Share (CMS) method will be employed in this paper, giving the possibility to assess the competitive-

ness of the studied countries in the EU. The method applied is that proposed by Tyszynsky (1951) in the case of world trade concerning the manufactured commodities, and its theoretical foundation is synthesised by Fagerberg and Solle (1987). This method was also used by Fertó (2001) to assess the Hungarian agricultural trade competitiveness in the EU. The competitiveness of both countries will be measured by the CMS method based on the United Nations commercial data in SITC specification.

In order to compare the competitiveness of agri-food trade between Hungary and Romania, firstly the competitiveness of both countries in the EU agri-food markets will be assessed, followed by an analysis of bilateral competitiveness between the studied countries.

Chen and Duan (2000) defined two levels of CMS-model decomposition. First-level decomposition contains the structural effect, the residual effect and the second-order effect, while the second-level decomposition is a more detailed distribution of the first-level distribution. The second-level decomposition includes: the growth effect, market effect, commodity effect, interaction effect, pure residual effect, static structural residual effect, pure second-order effect and dynamic structural residual effect. This analysis is the first stage of a wider research project, hence we will employ the first-level decomposition of the CMS model.

Foreign trade with agri-food products in Hungary and Romania is expanding in terms of bilateral trade as well as with the European Union (EU). The question is whether the export increases are due to competitiveness improvement of agri-food products on the reference markets, or whether they are due to structural effects rising in to the reference markets of these products. It is also interesting to find out which products become more competitive and for which products the competitiveness has worsened in the analysed countries. Therefore, the aim of this paper is to investigate the competitiveness of agri-food trade between the two selected new EU member countries (Hungary and Romania, respectively) and EU member countries.

Methodology and Data

THE CONSTANT MARKET SHARE (CMS) METHOD

The CMS model is based on the assumption that export share in a certain market remains unchanged on the same competitiveness level. Thus any change occurring in the export of any country or competi-

tor countries can be attributed to changes in the market components and competitiveness. The traditional cms model explains export alteration by two effects: residual ($S^0\Delta Q$) and structural ($Q^0\Delta S$) effects as follows:

$$\Delta q = S^0\Delta Q + Q^0\Delta S, \quad (1)$$

where S represents the country's share in the reference market, q is the particular country's exports to the reference country, Q indicates the exports directed to the reference market, and Δ is the first difference operator measuring the change occurring between two consecutive time periods. The share of a certain country in the reference market is defined as follows:

$$S = \frac{q}{Q}. \quad (2)$$

The first expression ($S^0\Delta Q$) on the right side of the equation (1) is the structural effect expressing the changes occurring in agri-food export directed to the reference market during the period in question due to the changes in import of these products in the reference market. If the export of these products increases (decreases), supposing a constant market share (S^0), the export directing to the reference market is also increasing (decreasing).

The second component ($Q^0\Delta S$) is the residual effect, which explains competitiveness alteration by the export change.

The traditional cms model in recent works is extended by the second order effect ($\Delta Q\Delta S$), which captures the relation between structural and residual effects, as can be seen in the following:

$$\Delta q = S^0\Delta Q = Q^0\Delta S + \Delta Q\Delta S. \quad (3)$$

Equation 3 can be extended to several (n) products and several (n) markets and presented in more generalized form as follows:

$$\Delta q = \sum_i \sum_j S_{ij}^0 \Delta Q_{ij} + \sum_i \sum_j Q_{ij}^0 \Delta S_{ij} + \sum_i \sum_j \Delta Q_{ij} \Delta S_{ij}, \quad (4)$$

where Q_{ij} expresses the export of i product to the reference market from the j market.

The limitations of the traditional cms model, i. e. that cms estimations are sensitive to the starting point of the analysis, to the aggregation level of products and to the reference market definition, are discussed in more detail in the literature (Fertő 2001).

TABLE 1 Results of aggregate agri-food export

	Hungary		Romania	
	Million USD	%	Million USD	%
Structural effect	537.0	51.9	151.6	54.9
Residual effect	374.4	36.2	93.7	33.9
Second-order effect	122.9	11.9	30.7	11.1
Change in export	1,034.3	100.0	276.0	100.0

NOTE Source: author's calculations based on SITC data.

DATA

Hungarian and Romanian agri-food export data to the European Union are used at two and three digit SITC codes level from the United Nations' commercial (UNCTAD) database from the 1999 to 2005 period. The agri-food export contains 21 product groups, and the export to the European Union is analysed after aggregate level in 24 member states.

Empirical Results

AGGREGATE EXPORT PERFORMANCE

The agri-food export to the EU-25 increased from both countries in the analysed period mainly due to the structural effect (51,9% and 54,9%, in the case of Hungary and Romania respectively), while the improvement of competitiveness was responsible for export expansion to a lesser extent (36,2% and 33,9%). The relation between structural effect and residual effect expressed by second order effect is also positive, as can be seen in table 1.

The increase of Hungarian agri-food exports to the EU-15 was driven mainly by the structural effect, while the residual effect and second order effect were negative in the period of 1992–1998 (Fertő 2004). Whereas the residual effect and second order effect become positive after EU accession, comparative to the starting point of this analysis. This needs further research to test the sensibility of the results to the starting point of the analysis and to the different size of the European Union in terms of the number of member states, since the former analysis compared Hungarian agri-food export performance to the European Union containing 15 member states, while the present article compares it to the EU-25.

As a conclusion it can be stated that, although Hungarian export increase was four times that of Romanian export increase in the European Union (EU-25), in both countries the relative structure of the effects of traditional CMS model was almost the same.

AGRI-FOOD EXPORT PERFORMANCE BY PRODUCT GROUP

Table 2 indicates that structural effects within total export are positive for all product-groups in Hungary, except for tobacco, hides and textile fibres. The residual effects are also positive in most product groups during the analysed period, although negative value can be observed in the case of meat, vegetables and fruit, beverages, cork and wood, crude animal and vegetable materials, and animal and vegetable fats; while Fertő (2004) found negative residual effect for a former period also for live animals, dairy products and eggs, fish, coffee, oil seeds and fixed vegetable oils and fats. This table shows an improvement of competitiveness in the EU of Hungarian agri-food products with positive residual effects and in most cases with larger values than the structural effects, as can be seen in the case of dairy products and eggs, fish, sugar, tea and spices, animal feed stuff, miscellaneous edible, tobacco, hides, oil seed, crude rubber, textile fibres and starches.

In table 3 Romanian agri-food export results are presented, where negative signs of structural effects can be observed for tobacco, hides and textile fibres, and in the case of residual effects for fish, animal feed stuff, hides, crude rubber, fixed vegetable fats and oils, and animal and vegetable fats.

The residual effects are higher than structural effects for meat, dairy products and eggs, cereals, tea and spices, oil seed, textile fibres, animal oils and fats, and starches, which means that the competitiveness of these products has increased in the EU-25 in the analysed period.

In both countries an important export increase to the European Union has taken place in the analysed period, first of all due to structural effects, but residual effects become also positive which indicates increasing competitiveness in the majority of product-groups; moreover in a dozen of the product-groups residual effects are higher than structural effects.

AGRI-FOOD EXPORT PERFORMANCE
IN THE EU BY MEMBER STATES

CMS analysis has also been applied by EU member countries in the case of both countries. Table 4 indicates that the market share of Hungarian agri-food exports in the European Union has risen from 0.70 to 0.79 per cent during the analysed period, as the export share has increased in twelve of the 24 countries: Austria, Denmark, Estonia, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Malta, the Netherlands,

TABLE 2 Results of Hungarian disaggregated cms analysis by product groups

Product group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
00 Live animals	13.05	14.28	17.9	6.6	1.7
01 Meat, meat preparations	14.45	12.54	217.4	-57.5	-28.6
02 Dairy products, bird eggs	3.50	6.47	2.0	25.1	1.7
03 Fish, crustaceans, mollusc	0.04	0.07	1.7	3.1	1.9
04 Cereals, cereal preparations	7.95	9.83	98.3	39.3	23.3
05 Vegetables and fruit	2.53	2.36	158.5	-22.9	-10.8
06 Sugar, sugar preparations, honey	1.84	5.29	14.7	51.8	27.5
07 Coffee, tea, cocoa, spices	0.63	1.17	9.0	40.1	7.7
08 Animal feed stuff	1.18	2.92	25.3	90.4	37.3
09 Miscellaneous edible products and preparations	1.55	3.38	4.1	24.9	4.8
11 Beverages	2.58	2.09	41.9	-13.8	-7.9
12 Tobacco, tobacco manufactures	0.30	0.51	-0.8	5.5	-0.5
21 Hides, skins and furskins, raw	0.77	0.90	-1.2	1.3	-0.2
22 Oil seed, oleaginous fruit	2.00	3.78	22.8	80.2	20.3
23 Crude rubber	0.02	0.51	0.2	9.0	5.7
24 Cork and wood	2.36	2.20	36.6	-9.0	-2.4
26 Textile fibres	0.44	0.74	-1.4	11.2	-0.9
29 Crude animal and vegetable materials	2.70	2.14	20.4	-17.3	-4.2
41 Animal oils and fats	2.64	2.84	0.7	0.3	0.1
42 Fixed vegetable fats and oils	0.71	0.96	12.2	5.4	4.4
43 Animal and vegetable fats and oils, processed	0.47	0.39	1.0	-0.3	-0.2
59211/2/3 Wheat-/maize starch	3.54	5.06	0.02	0.09	0.01
Total	2.20	2.67	562.5	353.8	121.7

NOTES Column headings are as follows: (1) share of Hungarian exports in EU, 1999–2000 (%), (2) share of Hungarian exports in EU, 1999–2000 (%), (3) structural effect (million USD), (4) residual effect (million USD), (5) second-order effect (million USD). Source: author's calculations based on SITC data.

Portugal and the United Kingdom. The share of these countries has been 49 per cent in Hungarian agricultural exports in 2005.

The structural effects are positive for all member states and they are especially high for Austria, Czech Republic, Germany, Italy, Poland and Slovenia. The share of these countries concerning the total structural effect is about 75 per cent. In other words, the growth of exports to Hungary's main export markets can be explained mainly by the increase of imports in these countries. However, the residual and second order effects indicate that the competitiveness of Hungarian export in these markets has declined considerably, or else the

TABLE 3 Results of Romanian disaggregated cms analysis by product groups

Product group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
00 Live animals	12.38	14.98	17.00	14.02	3.58
01 Meat, meat preparations	0.33	0.67	4.90	10.29	5.12
02 Dairy products, bird eggs	0.53	1.41	0.30	7.53	0.50
03 Fish, crustaceans, mollusc	0.03	0.01	1.37	-2.62	-1.02
04 Cereals, cereal preparations	0.77	1.90	9.52	23.52	13.94
05 Vegetables and fruit	0.39	0.49	24.48	13.44	6.33
06 Sugar, sugar preparations, honey	0.62	1.02	6.08	3.92	2.08
07 Coffee, tea, cocoa, spices	0.01	0.03	0.15	1.54	0.30
08 Animal feed stuff	0.32	0.24	6.85	-3.90	-1.61
09 Miscellaneous edible products and preparations	0.03	0.32	0.07	3.99	0.77
11 Beverages	0.67	0.45	10.94	-6.43	-3.69
12 Tobacco, tobacco manufactures	0.07	0.06	-0.17	-0.14	0.01
21 Hides, skins and furskins, raw	2.01	1.99	-3.11	-0.22	-0.04
22 Oil seed, oleaginous fruit	1.03	1.40	11.96	15.87	4.01
23 Crude rubber	0.08	0.03	0.95	-0.91	-0.58
24 Cork and wood	2.74	2.89	42.57	8.55	2.31
26 Textile fibres	0.13	0.34	-0.40	8.03	-0.65
29 Crude animal and vegetable materials	0.39	0.42	2.94	0.84	0.20
41 Animal oils and fats	0.01	0.96	0.00	1.40	0.47
42 Fixed vegetable fats and oils	0.73	0.63	12.62	-2.11	-1.69
43 Animal and vegetable fats and oils, processed	0.38	0.37	0.82	-0.03	-0.02
59211/2/3 Wheat-/maize starch	0.06	0.39	0.00	0.02	0.00
Total	0.62	0.74	158.8	86.9	29.9

NOTES Column headings are as follows: (1) share of Romanian exports in EU, 1999–2000 (%), (2) share of Romanian exports in EU, 1999–2000 (%), (3) structural effect (million USD), (4) residual effect (million USD), (5) second-order effect (million USD). Source: author's calculations based on SITC data.

importance of structural effects is more important (the competitiveness has not increased).

There are only six countries where the residual effects are higher than the structural effects, in other words the competitiveness has increased: Denmark, Greece, Ireland, Malta, the Netherlands, Portugal and the United Kingdom. But these countries cannot be considered the main export markets of Hungarian agricultural exports, as the share of agri-food export is only 11 per cent to these destinations.

Table 5 displays that market share of Romanian agri-food exports

TABLE 4 Results of Hungarian disaggregated cms analysis by member states

Country	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Austria	3.64	4.33	110.3	36.6	20.8
Belgium	0.28	0.26	21.6	-2.8	-1.9
Cyprus	0.56	0.44	1.3	-0.9	-0.3
Czech Republic	3.33	3.19	66.8	-3.1	-2.8
Denmark	0.12	0.23	3.9	6.3	2.9
Estonia	1.33	1.39	5.3	0.4	0.2
Finland	0.40	0.38	6.0	-0.6	-0.3
France	0.30	0.37	34.0	18.9	7.3
Germany	1.06	1.13	154.3	28.0	9.6
Greece	0.36	1.27	8.8	35.8	21.9
Ireland	0.02	0.04	0.4	1.0	0.5
Italy	0.78	0.94	86.3	45.9	18.1
Latvia	1.79	1.29	9.5	-2.3	-2.7
Lithuania	2.99	1.68	18.4	-9.2	-8.0
Luxembourg	0.01	0.01	0.1	0.0	0.0
Malta	0.16	0.42	0.2	0.8	0.3
Netherlands	0.37	0.62	33.7	51.4	23.2
Poland	2.96	2.28	74.2	-25.9	-16.9
Portugal	0.02	0.09	0.4	3.8	1.2
Slovakia	5.30	4.87	48.1	-4.0	-3.9
Slovenia	10.75	7.36	58.2	-29.1	-18.3
Spain	0.43	0.30	43.0	-23.5	-13.4
Sweden	0.63	0.49	23.2	-7.3	-5.2
United Kingdom	0.14	0.25	19.8	36.2	16.5
EU-25	0.70	0.79	738.7	203.2	91.7

NOTES Column headings are as follows: (1) export share (the share of Hungarian agri-food export in the EU agri-food imports), 1999–2001 (%), (2) Export share (the share of Hungarian agri-food export in the EU agri-food imports), 2003–2005 (%), (3) structural effect (million USD), (4) residual effect (million USD), (4) second-order effect (million USD). Source: author’s calculations based on SITC data.

to the European Union has also risen from 0.19 to 0.22 per cent as the market share has increased in twelve export destination countries: Belgium, Cyprus, Estonia, France, Greece, Italy, Luxembourg, Portugal, Slovakia, Slovenia, Spain and the United Kingdom. The share of these countries has been 37 per cent of Romanian total agricultural exports in 2005.

The structural effects are positive for all member states and they are especially high for Austria, Germany, Greece, Hungary and Italy. The share of these countries in the total structural effects is about

TABLE 5 Results of Romanian disaggregated cms analysis by member states

Country	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Austria	0.56	0.40	16.90	-8.21	-4.65
Belgium	0.02	0.04	1.77	3.79	1.62
Cyprus	0.41	0.55	0.91	1.04	0.32
Czech Republic	0.18	0.17	3.56	-0.27	-0.24
Denmark	0.03	0.02	0.88	-0.36	-0.17
Estonia	0.06	0.17	0.23	0.74	0.44
Finland	0.04	0.03	0.54	-0.12	-0.07
France	0.07	0.08	7.97	2.89	1.13
Germany	0.15	0.14	21.65	-4.15	-1.42
Greece	1.26	1.76	30.58	19.92	62.70
Hungary	4.33	3.37	60.54	-12.46	-13.35
Ireland	0.02	0.01	0.32	-0.23	-0.11
Italy	0.48	0.54	53.55	17.21	6.78
Latvia	0.07	0.02	0.36	-0.24	-0.28
Lithuania	0.03	0.01	0.19	-0.14	-0.12
Luxembourg	0.01	0.03	0.07	0.30	0.18
Malta	0.07	0.06	0.09	-0.02	-0.01
Netherlands	0.10	0.08	9.07	-4.16	-1.88
Poland	0.46	0.40	11.62	-2.46	-1.61
Portugal	0.12	0.21	2.19	4.85	1.52
Slovakia	0.14	0.20	1.31	0.54	0.52
Slovenia	0.71	0.78	3.83	0.61	0.39
Spain	0.12	0.22	11.60	18.54	10.53
Sweden	0.03	0.02	1.02	-0.33	-0.23
United Kingdom	0.02	0.03	3.44	0.60	0.26
EU-25	0.19	0.22	204.61	61.45	27.43

NOTES Column headings are as follows: (1) export share (the share of Romanian agri-food export in the EU agri-food imports), 1999-2001 (%), (2) Export share (the share of Romanian agri-food export in the EU agri-food imports), 2003-2005 (%), (3) structural effect (million USD), (4) residual effect (million USD), (4) second-order effect (million USD). Source: author's calculations based on SITC data.

75 per cent. Consequently, similarly to the Hungarian agri-food export increase, the growth of export from Romania to the European Union can be attributed to the increase of imports of these products in the EU.

The residual effects and second order effects are positive in almost half of the member states, with higher values in Greece, Italy and Spain, but in the first two countries the residual effects are lower than the structural effects.

The export share of Romanian agricultural products has decreased in the Hungarian agri-food import between 1999 and 2005, although the export of these products to Hungary has increased in a considerable amount as the structural effect indicates. However the negative sign of residual and second order effects reveals the competitiveness worsening of Romanian agricultural products in the Hungarian market.

It can be concluded that, for all product-groups, the structural effects are positive, except for the three less important product-groups for both countries, while the residual effects are negative in the case of six product-groups and eight product-groups for Hungary and Romania respectively, and the values of positive residual effects exceed the structural effects in the case of twelve product-groups and nine product-groups for Hungary and Romania, respectively.

Hungarian agri-food exports become more competitive in Denmark, Greece, Ireland, Malta, the Netherlands, Portugal and the United Kingdom, as the residual effects are higher than the structural effects, while export competitiveness decreased in eleven member states, of which the more important are Poland, Slovenia and Spain since the residual effects are negative.

The competitiveness of Romanian agricultural export has improved in Belgium, Cyprus, Estonia, Luxembourg, Portugal and Spain, while it decreased in thirteen member states, of which the more important are Austria, Germany, Hungary and the Netherlands.

Conclusion

The competitiveness of Hungarian and Romanian agri-food export to European Union (EU-25) markets has been investigated. The Constant Market Share analysis results indicate that the increase of agri-food export from Hungary and Romania to the European Union may be attributed mainly to import increase of these products in the EU and not to competitiveness improvement.

Both Hungary and Romania have improved competitiveness for several product-groups, as is indicated by the positive residual effects, but the competitiveness worsened in case of the Hungarian meat and meat preparations, vegetables and fruit, beverages, cork and wood, and crude animal and vegetable exports, and in the case of Romanian fish and crustaceans, animal feed stuff, beverages, and fixed animal fats and oils. Disaggregated CMS analysis by member states revealed the worsening of Hungarian agri-food products com-

petitiveness in Poland, Slovenia and Spain, and an important competitiveness decline of Romanian agri-food export to Hungary.

Previous studies (Fertő 2004; Fogarasi 2003) have shown that Hungarian agri-food export competitiveness declined in the EU during the transition period, while our analysis focused mainly on the pre-accession period, indicating the increase of agri-food products competitiveness in the EU markets even though the export expansion driving force is not that of competitiveness increase. Further investigations are needed by extending the analysed period to test the sensibility of the CMS method to the starting point of the analysis.

References

- Bojnec S., and I. Fertő. 2006. Comparative advantage and competitiveness of the Hungarian and Slovenian agri-food trade in the EU markets. Paper presented at the Annual Conference of the Institute of Economics, Budapest.
- Chen, K. Z., and Y. Duan. 2000. Competitiveness of Canadian Agri-Food Exports against competitors in Asia: 1980–97. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 11 (4): 1–19.
- Fagerberg, J., and G. Solle. 1987. The method of constant market shares analysis reconsidered. *Applied Economics* 19 (12): 1571–1583.
- Fertő, I. 2001. Ex-post competitiveness of Hungarian agri-food trade in the European Union. *Európa Fórum* 11 (1): 59–74.
- . 2004. *Agri-food trade between Hungary and the EU*. Budapest: Századvég.
- Fogarasi, J. 2003. The competitiveness of Hungarian cereals. PhD diss., Corvinus University of Budapest.
- Tyszinski, H. 1951. World trade in manufactured commodities, 1899–1950. *The Manchester School of Economic and Social Studies* 19:272–304.

Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania

BOŠTJAN ANTONČIČ
University of Primorska, Slovenia

CEZAR SCARLAT
University Politehnica of Bucharest, Romania

Entrepreneurship development is an imperative agenda for the improvement of competitiveness of current and future EU member countries. Corporate entrepreneurship activities and orientations can be considered important predictors of organizational performance. Hypotheses on the relationship between corporate entrepreneurship (organizational-level entrepreneurial behaviors) and performance elements and between alliance and corporate entrepreneurship elements were developed and tested. The analyses were done by using questionnaire data collected in two countries: Slovenia and Romania. Findings indicated very minor differences in corporate entrepreneurship and alliance item means between the two countries. Innovation in products and services can be considered crucial for performance of firms and economic growth. Strategic alliance relationships can be important for corporate entrepreneurship development.

Key words: corporate entrepreneurship, performance, alliances, Slovenia, Romania

Introduction

Entrepreneurship development is an imperative agenda for the improvement of competitiveness of current and future European Union (EU) member countries. The focus of this study is corporate entrepreneurship (i.e. entrepreneurship at the level of an existing firm). Corporate entrepreneurship activities and orientations can be considered important predictors of organizational performance. While past corporate entrepreneurship research in North America (for example, Covin and Slevin 1986; Covin 1991; Zahra 1991; 1993;

A previous version of this paper was published in *Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members: Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska*, 71–89 (Koper: Faculty of Management, 2006).

Zahra and Covin 1995) provided substantial evidence on the corporate entrepreneurship-performance relationship, empirical research on this relationship in new or future EU accession countries has been rare and is mainly concentrated in works of Antoncic and associates (Antoncic and Hisrich 2000; 2001; 2004; Antoncic and Zorn 2004) in Slovenia – a relatively newer EU country (a new EU country at the time of the study). This study extends the study of corporate entrepreneurship-performance relationship to a new EU member country (a prospective EU member country at the time of the study) – Romania, by making a comparison with Slovenia. This study is exploiting a research opportunity to assess the role of entrepreneurship – in this case corporate entrepreneurship – in firm performances that were brought with the shift from socialism to market-based systems in Central and Eastern Europe, as advocated by Hills and LaForge (1992).

A significant amount of research has been conducted including two groups of corporate entrepreneurship antecedents: factors of the firm's external environment (e.g., Miller 1983; Khandwalla 1987; Covin and Slevin 1991; Zahra 1991; 1993; Badguerahanian and Abetti 1995; Antoncic and Hisrich 2000; 2001; 2004) and organizational-level internal factors (e.g., Souder 1981; Schollhammer 1982; Kanter 1984, Pinchot 1985; Luchsinger and Bagby 1987; Antoncic and Hisrich 2000; 2001; 2004). This research, with the exception of Antoncic and Hisrich (2004), failed to recognize that corporate entrepreneurship may also be influenced by the firm's engagement in inter-organizational alliances. The present study remedies this weakness of past research by examining the relationship between alliance elements and corporate entrepreneurship.

In what follows, hypotheses on the relationship between corporate entrepreneurship and performance elements and between alliance and corporate entrepreneurship elements are developed, research methods are described, findings are presented and discussed.

Theory and Hypotheses

In this paper, corporate entrepreneurship is defined as entrepreneurship within an existing organization, including emergent behavioral intentions and behaviors of an organization related to departures from the customary (Antoncic and Hisrich 2003). Even if corporate entrepreneurship can have several characteristic dimensions, such as new business venturing, product/service innovation, process innovation, self-renewal, risk taking, proactiveness, and competitive aggressiveness, this paper focuses only on the most evident cor-

porate entrepreneurship activities: new businesses, new ventures, and product and service innovation. These activities are defined as: (1) new businesses – pursuit of and entering into new businesses related to current products or markets (Rule and Irvin 1988; Zahra 1991; Stopford and Baden-Fuller 1994; Antoncic and Hisrich 2003); (2) new ventures – creation of new autonomous or semi-autonomous units or firms (Schollhammer 1981; Hisrich and Peters 1984; MacMillan et al. 1984; Vesper 1984; Kanter and Richardson 1991; Stopford and Baden-Fuller 1994; Sharma and Chrisman 1999; Antoncic and Hisrich 2003); (3) product/service innovation – creation of new products and services (Schollhammer 1982; Covin and Slevin 1991; Zahra 1993; Damanpour 1996; Burgelman and Rosenblom 1997; Knight 1997; Tushman and Anderson 1997; Antoncic and Hisrich 2003). Corporate entrepreneurship (intrapreneurship) can be differentiated from other similar concepts in management and business research, such as diversification strategy, capabilities, organizational learning and organizational innovation (a more precise description of this differentiation and the corporate entrepreneurship definition is provided in Antoncic and Hisrich 2003).

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND PERFORMANCE

Growth and profitability are performance elements that can be considered important consequences of corporate entrepreneurship. In general, corporate entrepreneurship has been regarded an important element of successful organizations (Peters and Waterman 1982; Kanter 1984; Pinchot 1985). On the one hand, the relationship between corporate entrepreneurship and growth has received wide support in past research. Corporate entrepreneurship was found predictive of the growth of small firms (Covin 1991) and large firms (Covin and Slevin 1986; Zahra 1991; 1993; Zahra and Covin 1995). A positive corporate entrepreneurship-growth relationship was discovered for Slovenian (Antoncic and Hisrich 2001; 2004) and us established firms (Morris and Sexton 1996; Antoncic and Hisrich 2001) and health care firms (Stetz et al. 1998). On the other hand, past research on the relationship between corporate entrepreneurship and profitability produced mixed support. Corporate entrepreneurship was found to be related to the profitability of large firms (Covin and Slevin 1986; Zahra 1991; 1993; Zahra and Covin 1995), and small, medium-sized, and large firms from various industries in Slovenia, but not in the us (Antoncic and Hisrich 2001). Morris and Sexton (1996) also did not find a significant positive relationship between entrepreneurial intensity and profitability of us firms. One explana-

tion for such mixed results is that 'firms in the us are more growth oriented and value growth more than profitability than do the firms in Slovenia that may be still more survival and profit rather than growth oriented' (Antoncic and Hisrich 2001, 523). A similar positive relationship between corporate entrepreneurship and performance may be expected also for other similar countries referred to as transition economies, such as Romania. For firms in transition economies it may be particularly beneficial to exercise corporate entrepreneurship in order to ensure change and growth (Antoncic and Hisrich 2000). Romania has been going through the transition towards a market-based economic system in a similar period to that of Slovenia. When taking into consideration the economic development model based on corporate entrepreneurship (Douglas et al. 2003), Romania may be at the medium levels of economic development (GDP per capita), where strong efforts need to be made to increase all dimensions of corporate entrepreneurship. In contrast, Slovenia may be at the medium-high, where among entrepreneurial activities innovativeness becomes a key for improved performance. Hence, we would expect a general positive relationship between corporate entrepreneurship and performance in terms of profitability and growth, with a distinction in more positive and significant relationships of innovativeness items to performance than the impact of other elements on performance in Slovenia, while in Romania we may find a more balanced impact of different corporate entrepreneurship elements on performance. This research forms the basis of the following hypotheses:

HYPOTHESIS 1: The extent of corporate entrepreneurship (new businesses, new ventures, product/service innovation) will be positively related to organizational performance in terms of growth and profitability in Slovenia and Romania.

HYPOTHESIS 2: Positive and significant relationships of corporate entrepreneurship to performance will have the following properties: (2a) product/service innovation will be the most important among corporate entrepreneurship elements in Slovenia, and (2b) the importance of new businesses, new ventures, and product/service innovation will be balanced in Romania.

ALLIANCE ELEMENTS AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Inter-organizational relationships have received limited research attention in the context of corporate entrepreneurship (Antoncic 1999). Firms participate in alliances in order to learn know-how and

capabilities from their alliance partners (Kale et al. 2000). Inter-firm elements that reside in networks and strategic alliances and can be beneficial for corporate entrepreneurship, as conceptually elaborated by Antoncic (2001), are: inter-firm communication, trust, external-relationship oriented support, value congruence, and the number of external relationships. First, the frequency and quality of inter-firm communication can have a positive impact on corporate entrepreneurship. Past research that supports this notion has emphasized the following: face-to-face interaction (Saxenian 1991), communication quality and participation (Mohr and Spekman 1994), information sharing (Jones et al. 1997; Uzzi 1997), open and prompt communication (Das and Teng 1998), and frequency of communication (Deeds and Hill 1998). Second, inter-firm trust can have a positive impact on corporate entrepreneurship. Past research has stressed the importance of trust in alliances (Pruitt 1981; Parkhe 1993; Das and Teng 1998; Weaver and Dickson 1998) and networks (Saxenian 1991). Third, the inter-firm level organizational support can be seen as a crucial element for corporate entrepreneurship. The support elements can be found in discussions about: commitment in inter-firm relationships (Porter et al. 1974; Mohr and Spekman 1994) and permeability of network boundaries (Jones et al. 1997). Fourth, congruence of organizational values across alliance or network partner firms can be an important predictor of corporate entrepreneurship development. Values in general can serve as social control mechanisms that encourage desirable behavior in alliances (Das and Teng 1998), sharing values can improve alliance success (Parkhe 1991), and, in addition, values can even be a byproduct of joint networking (Jones et al. 1997). Fifth, the number of inter-firm relationships of a firm can have a positive impact on corporate entrepreneurship development, particularly on product innovation (Saxenian 1991; Deeds and Hill 1996; 1998; Powell et al. 1996), as well as on corporate entrepreneurship as a construct (Antoncic and Hisrich 2004).

HYPOTHESIS 3: *The extent of alliance elements (communication, trust, support, value congruence, number of alliances) will be positively related to corporate entrepreneurship in terms of new businesses, new ventures, and product/service innovation in Slovenia and Romania.*

Methods

The methodology will be discussed in terms of measurement instrument, data collection, samples, and data analysis.

MEASUREMENT INSTRUMENT

In this research, corporate entrepreneurship, alliance characteristics, and performance elements were measured mostly through scales previously tested and used by other researchers. The questionnaire was initially prepared in English and then translated into Slovenian and Romanian. Perceptual measures were selected based on their congruence with the concepts under examination. Five point scales (Likert-type scales and semantic differentials) were used to keep the questionnaire as simple as possible. In some cases longer scales were needed to capture the information. Companies reported answers for the past three-year period.

Corporate entrepreneurship was measured by selected items of new businesses, new ventures, and product/service innovation (see table 1) from the corporate entrepreneurship scale used by Antoncic and Hisrich (2004). The number of alliances was measured as the number of strategic alliances of the focal firm (Antoncic and Hisrich 2004) and was assessed across different alliance types: customer-supplier relationships, licensing, technology sharing, joint development, and equity joint ventures (Mowery et al. 1996), and at the overall level.

Dependent variables – performance – were measured in terms of growth and profitability in absolute and relative terms (Antoncic and Hisrich 2001): absolute growth items are the average annual growth in number of employees in the last three years and the average annual growth in sales in the last three years, while the relative growth item is growth in market share (Chandler and Hanks 1993) in the last three years; absolute profitability items are average annual return on sales (ROS), average return on assets (ROA), and average annual return on equity (ROE), in the last three years, while relative profitability items are a subjective measure of firm performance relative to competitors (Chandler and Hanks 1993) and its extension (Antoncic and Hisrich 2001; 2004): the company's profitability in comparison to all competitors, as well as to competitors that are at about the same age and stage of development. Control variables included firm age, size, and industry.

DATA COLLECTION, SAMPLES, AND DATA ANALYSIS

Questionnaire data were collected from top executives of selected firms in Slovenia and Romania. For analysis 477 usable responses were obtained from Slovenia (a representative random sample) and 30 responses were obtained from Romania.

The average firm in the Slovenian sample had 100 to 249 employ-

ees (full time equivalent), had \$5 Million to up to \$10 Million sales, was 21 to 50 years old, and operated in manufacturing, trade and services sectors. The average firm in the Romanian sample had 50 to 99 employees (full time equivalent), had \$1 Million to up to \$5 Million sales, was 11 to 20 years old, and operated in trade, services, and manufacturing sectors. In both countries also other industries were well represented. The samples were not ideally matched, but past research (Antoncic and Hisrich 2000; 2001; 2004) mostly confirmed the stability of corporate entrepreneurship models across control variables.

Data were analyzed by using the SPSS statistical analytical software. Item means were compared in absolute and statistical terms (Kolmogorov-Smirnov test). The hypotheses were tested with the analysis of correlations. These simple analytical methods were used because of the small size of the Romanian sample.

Findings

Research findings will be discussed in terms of comparisons of corporate entrepreneurship and alliance mean values between Slovenia and Romania, and hypotheses testing findings on corporate entrepreneurship–performance and alliance–corporate entrepreneurship relationships.

COMPARISONS OF MEANS

Means for all corporate entrepreneurship and alliance items are shown in table 1. Most differences in item means were found not to be statistically significant (at 0.05 levels). Significant differences were found only for few items: only one among 17 corporate entrepreneurship items (the number of products introduced by the company lower in Slovenia – mean 2.65 – than in Romania – mean 3.40); three among 28 alliance items (the congruence of organizational values was found higher in Romania than in Slovenia for two items: in technology sharing – Slovenia 2.64, Romania 3.80 – and in joint development – Slovenia 2.58, Romania 3.50; the number of strategic alliances in the equity joint ventures type was found higher in Slovenia than in Romania: mean value 1.91 is close to one alliance of this type in Slovenia and mean 1.13 is close to zero alliances in Romania).

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP–PERFORMANCE RELATIONSHIPS

Hypothesis 1 predicted a positive relationship between corporate entrepreneurship and performance. Correlations for the Slovenian

TABLE 1 Mean comparisons between Slovenia and Romania

Questionnaire item	Dimension	Code	Slovenia		Romania	
			(1)	(2)	(1)	(2)
Stimulating your new demand on your existing products in your current markets through aggressive advertising and marketing	New businesses	I1NB01	2.71	0.05	2.97	0.24
Broadening your business lines in your current industries	New businesses	I1NB02	3.13	0.05	3.50	0.20
Pursuing new businesses in new industries that are related to your current business	New businesses	I1NB03	3.14	0.05	2.83	0.24
Finding new niches for your products in your current markets	New businesses	I1NB04	3.50	0.05	3.07	0.21
Entering new businesses by offering new lines and products	New businesses	I1NB05	3.00	0.06	2.80	0.22
Creating new semi-autonomous units	New ventures	I1NB06	2.24	0.05	2.47	0.25
Creating new autonomous units	New ventures	I1NB07	1.97	0.05	2.07	0.22
Creating new firms	New ventures	I1NB08	1.84	0.05	1.97	0.26
Creating new totally independent firms	New ventures	I1NB09	1.44	0.04	1.50	0.20
Your company's emphasis on developing new products	Product/service innovation	I2PI01	3.45	0.05	3.40	0.19
Rate of new product introduction into the market	Product/service innovation	I2PI02	3.16	0.04	3.20	0.20
Your company's spending on new product development activities	Product/service innovation	I2PI03	3.20	0.05	3.17	0.21
The number of new products added by your company	Product/service innovation	I2PI04	3.22	0.04	3.27	0.23
The number of new products introduced by your company	Product/service innovation	I2PI05	2.65	0.05	3.40	0.21*
Please estimate the percent of the company's revenue generated from products that did not exist three years earlier (1 = 0–9% ... 7 = 70% or more)	Product/service innovation	I2PI05	2.65	0.05	3.40	0.21
How many new lines of products or services has your firm marketed in last three years (5 = very many new lines of products or services)	Product/service innovation	I2PI06	3.11	0.08	3.53	0.36
How many new lines of products or services has your firm marketed in last three years (5 = changes in product or service lines have usually been quite dramatic)	Product/service innovation	I2PI07	3.03	0.05	2.79	0.21

Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = timely)	N1C001	2.34	0.04	2.42	0.22
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = accurate)	N1C002	2.49	0.04	2.38	0.22
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = adequate)	N1C003	2.57	0.04	2.35	0.25
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = complete)	N1C004	2.78	0.03	2.62	0.24
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = credible)	N1C005	2.34	0.04	2.38	0.21
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = frequent)	N1C006	2.53	0.04	2.62	0.20
Please rate the extent of communication with your strategic alliance partners in general in last three years (R; 1 = high quality)	N1C007	2.63	0.04	2.46	0.19
We trust that the alliance partners' decisions will be beneficial to our business	N2TR01	3.34	0.04	3.62	0.19
We feel that we do not get fair deals from our alliance partners (R)	N2TR02	2.38	0.04	2.38	0.22
Relationships with our alliance partners are marked by a high degree of harmony	N2TR03	3.19	0.04	3.19	0.22
Our alliance partners provide us with a truthful picture of their businesses	N2TR04	3.09	0.04	3.00	0.22
Our alliance partners carry out duties even if we do not check up on them	N2TR05	3.14	0.04	3.00	0.24
Our alliance partners have sometimes promised to do things without actually doing them later (R)	N2TR06	2.97	0.05	2.85	0.24
The management structure itself encourages employees to believe that collaboration with partner companies is part of the role set for all members of the organization	N3ES01	3.34	0.05	3.60	0.23
Rewards and reinforcement enhance the motivation of individuals to collaborate with partner companies	N3ES02	3.09	0.05	3.13	0.23

Continued on the following page

Continued from the previous page

Boundaries (real and imagined) that prevent people from looking at problems outside our company do not exist	Alliance support	N3ES03	3.01	0.05	3.07	0.22
Our company has a minimal commitment to strategic alliance partners (R)	Alliance support	N3ES04	2.88	0.05	2.75	0.26
Please rate the level of congruence of organizational values between your company and your alliance partners by alliance type (customer-supplier relationships)	Alliance value congruence	N4VC01	3.48	0.04	3.92	0.16
Please rate the level of congruence of organizational values between your company and your alliance partners by alliance type (licensing)	Alliance value congruence	N4VC02	2.27	0.06	3.36	0.28
Please rate the level of congruence of organizational values between your company and your alliance partners by alliance type (technology sharing)	Alliance value congruence	N4VC03	2.64	0.05	3.80	0.29*
Please rate the level of congruence of organizational values between your company and your alliance partners by alliance type (joint development)	Alliance value congruence	N4VC04	2.58	0.06	3.50	0.15*
Please rate the level of congruence of organizational values between your company and your alliance partners by alliance type (equity joint ventures)	Alliance value congruence	N4VC05	2.26	0.06	3.50	0.65
Please estimate the overall number of strategic alliances of your company with other companies in last three years	Alliance number	N5DE01	3.89	0.08	4.77	0.43
Please estimate the number of strategic alliances in last three years by the following alliance types (customer-supplier relationships)	Alliance number	N5DE02	4.56	0.09	4.38	0.43
Please estimate the number of strategic alliances in last three years by the following alliance types (licensing)	Alliance number	N5DE03	1.69	0.06	1.79	0.22
Please estimate the number of strategic alliances in last three years by the following alliance types (technology sharing)	Alliance number	N5DE04	2.38	0.07	2.03	0.34
Please estimate the number of strategic alliances in last three years by the following alliance types (joint development)	Alliance number	N5DE05	2.28	0.07	1.87	0.25
Please estimate the number of strategic alliances in last three years by the following alliance types (equity joint ventures)	Alliance number	N5DE06	1.91	0.06	1.13	0.08*

NOTES Column headings are as follows: (1) mean, (2) standard error. * Difference is significant at the 0.05 level.

sample are shown in table 2. The majority of correlations between corporate entrepreneurship and growth items (44 out of 51 correlations, 86%) and corporate entrepreneurship and profitability items (60 out of 85 correlations, 71%) were found positive and significant. For one item – creating new totally independent firms – no significant relationship to profitability was found.

Correlations for the Romanian sample are shown in table 3. Corporate entrepreneurship and growth items were found not to be predominantly significantly correlated (31 out of 51 correlations were not significant, 61%), but three corporate entrepreneurship items (broadening business lines in current industries, the percent of company revenue generated from newer products, dramatic changes in lines of products or services) stand out with strong and positive relationships to all growth items. Similar results were found for correlations between corporate entrepreneurship and profitability items (65 out of 85 correlations were not significant, 76%), but with two items strongly correlated to absolute profitability (broadening business lines in current industries, the percent of company revenue generated from newer products) and two items with strong correlation to relative profitability (broadening business lines in current industries, marketing of many new lines of products or services).

However, when we move over the significance levels and look at the coefficient size, we can see that the results are not that different between the two samples. For instance, many correlations below 0.2 values are significant for the Slovenian sample, while many correlations above 0.2 are not significant in the Romanian sample. This is due to the difference in sample sizes and measurement items' coding properties. Overall, Hypothesis 1 received mixed support.

Hypothesis 2 postulated that product/service innovation may be the most important in the relationship to performance in Slovenia, while the relationship to performance of new businesses, new ventures, and product/service innovation may be balanced in Romania. Significant correlations to growth in Slovenia were found as follows (see table 2): new businesses – 9 out of 15, 60%; new ventures – 12 out of 12, 100%; product/service innovation – 23 out of 24, 96%. Significant correlations to profitability in Slovenia were found as follows: new businesses – 12 out of 25, 48%; new ventures – 11 out of 20, 55%; product/service innovation – 38 out of 40, 95%. These findings are in general in support of Hypothesis 2a, with the notion that new venture formation is also very important for growth in Slovenia.

In Romania, significant correlations to growth were found as follows (see table 3): new businesses – 9 out of 15, 60%; new ventures –

TABLE 2 Pearson correlation coefficients between corporate entrepreneurship and performance items: Slovenia

Code	Performance items									
	P1GR01	P1GR02	P1GR03	P2PR01	P2PR02	P2PR03	P2PR04	P2PR05		
I1NB01	.085	.161**	.168**	.089	.067	.059	.142**	.154**		
I1NB02	.079	.168**	.198**	.147**	.178**	.165**	.153**	.181**		
I1NB03	.075	.143**	.217**	.075	.117*	.083	.019	.042		
I1NB04	.016	.089	.129**	.085	.091	.050	.056	.097*		
I1NB05	.118*	.202**	.229**	.130**	.106*	.098*	.066	.086		
I1NB06	.163**	.171**	.194**	.075	.083	.082	.137**	.150**		
I1NB07	.188**	.203**	.167**	.108*	.106*	.096*	.091	.120*		
I1NB08	.092*	.179**	.120**	.137**	.150**	.158**	.144**	.139**		
I1NB09	.137**	.135**	.105*	.038	.043	.027	.032	.063		
I2PI01	.088	.190**	.243**	.148**	.167**	.157**	.157**	.151**		
I2PI02	.113*	.193**	.203**	.148**	.177**	.189**	.185**	.177**		
I2PI03	.103*	.134**	.181**	.088	.139**	.149**	.089	.110*		
I2PI04	.122**	.164**	.217**	.148**	.168**	.197**	.139**	.139**		
I2PI05	.103*	.144**	.197**	.153**	.166**	.146**	.132**	.132**		
I2PI06	.301**	.340**	.312**	.215**	.235**	.216**	.151**	.175**		
I2PI07	.209**	.242**	.277**	.270**	.263**	.240**	.104*	.147**		
I2PI08	.175**	.209**	.253**	.238**	.261**	.260**	.137**	.194**		

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

PERFORMANCE ITEMS P1GR01 – average annual growth in number of employees in last three years; P1GR02 – average annual growth in sales in last three years; P1GR03 – growth in market share in last three years; P2PR01 – average annual return on sales in last three years; P2PR02 – average annual return on assets in last three years; P2PR03 – average annual return on equity in last three years; P2PR04 – profitability of your company in last three years in comparison to all competitors that you are aware of; P2PR05 – profitability of your company in last three years in comparison to competitors at about same age and stage of development.

TABLE 3 Pearson correlation coefficients between corporate entrepreneurship and performance items: Romania

Code	Performance items									
	P1GR01	P1GR02	P1GR03	P2PR01	P2PR02	P2PR03	P2PR04	P2PR05		
I1NB01	.272	.212	.404*	.260	.221	.256	.051	.119		
I1NB02	.470**	.413*	.600**	.430*	.579**	.578**	.350	.407*		
I1NB03	.471**	.351	.453*	.253	.177	.232	-.057	.158		
I1NB04	.177	.529**	.406*	.265	.294	.291	.163	.258		
I1NB05	.021	.343	.378*	.361*	.304	.311	.195	.305		
I1NB06	.091	.267	.137	.158	-.033	-.032	.296	.405*		
I1NB07	-.126	.039	-.104	.142	-.016	-.018	.270	.145		
I1NB08	.089	-.139	-.064	.014	-.126	-.140	-.031	-.182		
I1NB09	.024	-.048	-.026	.037	.062	.062	-.078	-.024		
I2PI01	.097	.290	.384*	.250	.231	.171	.369*	.340		
I2PI02	.138	.185	.348	.347	.312	.284	.525**	.530**		
I2PI03	.258	.336	.413*	.183	.138	.113	.317	.411*		
I2PI04	.121	.280	.360	.418*	.257	.229	.245	.308		
I2PI05	.379*	.321	.475**	.415*	.388*	.353	.310	.404*		
I2PI06	.621**	.643**	.664**	.540**	.591**	.590**	.198	.379*		
I2PI07	.269	.157	.460*	.336	.352	.360	.388*	.436*		
I2PI08	.368*	.407*	.517**	.343	.285	.243	.198	.316		

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

PERFORMANCE ITEMS P1GR01 – average annual growth in number of employees in last three years; P1GR02 – average annual growth in sales in last three years; P1GR03 – growth in market share in last three years; P2PR01 – average annual return on sales in last three years; P2PR02 – average annual return on assets in last three years; P2PR03 – average annual return on equity in last three years; P2PR04 – profitability of your company in last three years in comparison to all competitors that you are aware of; P2PR05 – profitability of your company in last three years in comparison to competitors at about same age and stage of development.

TABLE 4 Pearson correlation coefficients between alliance and new businesses/ventures items: Slovenia

Code	I1NB01	I1NB02	I1NB03	I1NB04	I1NB05	I1NB06	I1NB07	I1NB08	I1NB09
N1C001	-.178**	-.116*	-.010	-.122**	-.081	-.064	.014	.000	.045
N1C002	-.166**	-.106*	-.058	-.115*	-.098*	-.056	.015	.024	.036
N1C003	-.109*	-.065	-.067	-.064	-.055	-.061	.019	.041	.046
N1C004	-.047	.003	-.007	-.040	-.093*	-.040	.007	-.011	.031
N1C005	-.104*	-.040	-.010	-.042	-.009	-.014	.059	.029	.110*
N1C006	-.161**	-.118*	-.033	-.125**	-.047	-.026	.045	.064	.101*
N1C007	-.137**	-.063	-.038	-.098*	-.034	-.071	.017	.038	.043
N2TR01	.143**	.174**	.116*	.194**	.179**	.105*	.030	.094*	.029
N2TR02	-.063	-.048	-.014	-.014	-.120*	-.073	.000	.030	.116*
N2TR03	.119*	.131**	.029	.104*	.173**	.154**	.118*	.076	-.001
N2TR04	.098*	.070	.040	.045	.091	.083	.112*	.120**	-.009
N2TR05	.156**	.128**	.036	.024	.072	.065	.025	.126**	.009
N2TR06	.006	-.007	-.028	.032	-.031	.029	.036	.009	.037
N3ES01	.184**	.194**	.132**	.150**	.090	.181**	.137**	.101*	.051
N3ES02	.220**	.197**	.192**	.212**	.175**	.160**	.136**	.078	.058
N3ES03	.032	.003	.025	.039	-.027	.105*	.169**	.118*	.126**
N3ES04	-.009	-.109*	-.078	-.082	-.081	-.053	-.003	-.030	.036
N4VC01	.134**	.203**	.161**	.248**	.145**	.045	.012	.074	.026
N4VC02	.215**	.219**	.093	.097	.089	.130*	.162**	.245**	.168**
N4VC03	.206**	.205**	.121*	.106*	.154**	.172**	.161**	.230**	.094
N4VC04	.205**	.258**	.136**	.124*	.165**	.173**	.120*	.207**	.075
N4VC05	.202**	.201**	.055	.106*	.106*	.212**	.139**	.278**	.135**
N5DE01	.177**	.188**	.227**	.143**	.157**	.157**	.127**	.106*	.122**
N5DE02	.151**	.141**	.212**	.138**	.193**	.118*	.146**	.065	.100*

N5DE03	.137**	.107*	.064	.039	.107*	.146**	.187**	.180**	.224**
N5DE04	.136**	.163**	.142**	.148**	.144**	.185**	.179**	.125**	.100*
N5DE05	.123**	.190**	.146**	.103*	.151**	.148**	.171**	.163**	.148**
N5DE06	.096*	.096*	.054	.042	.083	.191**	.190**	.258**	.187**

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

TABLE 5 Pearson correlation coefficients between alliance and product/service innovation items: Slovenia

Code	I2PI01	I2PI02	I2PI03	I2PI04	I2PI05	I2PI06	I2PI07	I2PI08
N1C001	-.155**	-.123**	-.120**	-.116*	-.088	-.075	-.148**	-.167**
N1C002	-.142**	-.106*	-.131**	-.115*	-.064	-.090	-.097*	-.173**
N1C003	-.073	-.083	-.126**	-.065	-.055	-.034	-.028	-.102*
N1C004	-.109*	-.066	-.161**	-.074	-.098*	-.024	-.059	-.169**
N1C005	-.066	-.070	-.134**	-.106*	-.076	.026	-.054	-.100*
N1C006	-.107*	-.147**	-.149**	-.116*	-.101*	-.060	-.085	-.118*
N1C007	-.111*	-.124**	-.234**	-.117*	-.166**	-.050	-.089	-.134**
N2TR01	.155**	.195**	.099*	.138**	.104*	.163**	.216**	.260**
N2TR02	-.131**	-.148**	-.151**	-.180**	-.127**	-.164**	-.100*	-.114*
N2TR03	.178**	.166**	.127**	.128**	.078	.161**	.144**	.184**
N2TR04	.039	.114*	.074	.060	.077	.026	.089	.104*
N2TR05	.117*	.162**	.052	.124**	.119*	.146**	.152**	.139**
N2TR06	-.062	-.071	-.075	-.074	-.080	-.060	-.073	-.090
N3ES01	.183**	.123**	.163**	.124**	.107*	.101*	.162**	.207**
N3ES02	.182**	.117*	.199**	.112*	.134**	.169**	.125**	.218**
N3ES03	.025	-.020	.053	-.025	.019	.020	.043	.087

Continued on the following page

Continued from the previous page

N4VC01	.186**	.200**	.245**	.195**	.116*	.172**	.214**	.217**
N4VC02	.045	.100	.109*	.153**	.213**	.124*	.163**	.101
N4VC03	.161**	.108*	.197**	.159**	.221**	.139**	.213**	.136**
N4VC04	.185**	.119*	.237**	.146**	.260**	.141**	.152**	.232**
N4VC05	.138**	.084	.190**	.136**	.247**	.121*	.143**	.127*
N5DE01	.216**	.219**	.183**	.169**	.168**	.145**	.157**	.224**
N5DE02	.158**	.204**	.120*	.118*	.178**	.181**	.174**	.231**
N5DE03	-.005	.062	.036	.015	.125**	.202**	.138**	.114*
N5DE04	.159**	.123**	.135**	.130**	.164**	.178**	.182**	.172**
N5DE05	.158**	.163**	.162**	.160**	.218**	.212**	.168**	.218**
N5DE06	.022	.014	.052	.030	.125**	.156**	.062	.081

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

TABLE 6 Pearson correlation coefficients between alliance and new businesses/ventures items: Romania

Code	I1NB01	I1NB02	I1NB03	I1NB04	I1NB05	I1NB06	I1NB07	I1NB08	I1NB09
N1C001	.016	.214	.184	-.059	.236	.075	.137	.125	.480*
N1C002	.073	.198	.424*	.072	.230	.112	.198	.103	.467*
N1C003	-.008	.072	.273	-.019	.137	.086	.277	.112	.532**
N1C004	.034	.264	.364	-.093	.120	-.009	.170	-.005	.380
N1C005	.104	.410*	.355	.008	.307	.090	.236	.031	.417*
N1C006	.041	.283	.180	-.008	.288	.072	.238	.046	.425*
N1C007	.140	.439*	.326	.039	.380	.269	.317	.083	.409*
N2TR01	-.081	.037	.007	-.044	.374	.132	.080	.266	-.058
N2TR02	-.279	-.032	.098	-.087	.223	.109	.221	.076	.267
N2TR03	.076	-.272	.193	.082	-.001	.092	-.209	.062	.041
N2TR04	.135	-.064	.078	-.063	-.065	-.124	-.262	-.118	.279

N2TR05	-.025	-.441*	.024	.000	-.207	.046	-.080	.065	.000
N2TR06	-.296	-.030	.234	.212	.455*	.181	.112	.116	.263
N3ES01	.140	.154	.329	.237	.218	.292	.179	.302	.385*
N3ES02	.065	.201	.435*	.041	.173	.042	-.141	.362*	.150
N3ES03	.090	-.160	.007	.022	-.274	-.289	-.027	-.180	.000
N3ES04	-.016	-.333	-.151	-.226	-.367	-.043	.000	-.018	.012
N4VC01	-.041	-.211	.123	.274	.244	.242	.255	.113	.152
N4VC02	.086	.053	-.607*	-.461	-.345	-.228	.489	-.298	-.404
N4VC03	-.157	.124	-.440	.135	.355	.000	-.022	.017	-.058
N4VC04	-.064	-.290	.000	-.097	-.329	-.116	-.271	.212	.374
N4VC05	-.378	-.258	-.103	.086	-.775	-.614	-.405	-.939	-.775
N5DE01	.299	.155	.453*	.095	-.029	-.018	-.188	-.084	.034
N5DE02	.260	-.001	.356	.078	-.128	-.064	-.170	-.043	.102
N5DE03	.104	.065	.323	-.032	.265	.195	-.083	-.077	.075
N5DE04	.158	.165	.336	-.083	.126	.075	-.110	-.157	.043
N5DE05	.095	-.095	.404*	.028	.130	.071	-.121	.051	.095
N5DE06	.130	.296	.099	-.019	-.013	-.050	.115	.007	.000

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

TABLE 7 Pearson correlation coefficients between alliance and product/service innovation items: Romania

Code	I2PI01	I2PI02	I2PI03	I2PI04	I2PI05	I2PI06	I2PI07	I2PI08
N1C001	.385	.059	.257	.136	.281	.128	.210	.230
N1C002	.432*	-.060	.354	.171	.114	.161	.124	.330
N1C003	.416*	.007	.336	.226	.084	.216	.104	.261
N1C004	.535**	.220	.372	.378	.248	.317	.235	.223

Continued on the following page

Continued from the previous page

N1C005	.555**	.229	.433*	.430*	.357	.413*	.408*
N1C006	.573**	.266	.449*	.299	.145	.085	.131
N1C007	.415*	.128	.393*	.333	.415*	.228	.433*
N2TR01	.133	-.142	.000	.278	.172	.230	.388*
N2TR02	.218	-.300	.031	-.036	-.023	-.192	.007
N2TR03	.009	.031	-.125	.044	-.066	.001	.019
N2TR04	-.100	.061	-.188	-.176	.000	.000	-.188
N2TR05	-.276	-.306	-.373	-.404*	-.214	-.204	-.259
N2TR06	.322	-.147	.173	.073	-.001	-.146	.328
N3ES01	.501**	.464**	.422*	.410*	.407*	.507**	.513**
N3ES02	.478**	.226	.466**	.363*	.282	.406*	.586**
N3ES03	-.216	-.141	-.081	-.149	-.073	-.282	-.368*
N3ES04	-.118	-.185	.067	.057	-.261	-.213	-.189
N4VC01	.085	-.027	.042	.183	.013	.145	.160
N4VC02	-.459	-.086	-.141	-.076	.073	-.045	-.310
N4VC03	.251	.249	.466	.131	.280	-.065	.256
N4VC04	-.354	-.267	-.420	-.603*	-.297	-.408	-.374
N4VC05	-.316	.894	-.674	-.316	.000	-.756	-.602
N5DE01	.025	.178	-.146	.091	.420*	.352	.188
N5DE02	-.097	.094	-.246	-.049	.310	.238	.018
N5DE03	.182	.086	.100	.270	.221	.358	.280
N5DE04	.335	.218	.204	.382*	.257	.320	.237
N5DE05	.260	-.028	.079	.304	.104	.288	.396*
N5DE06	.260	.160	.225	.248	.273	-.073	.207

NOTES *Correlation is significant at the .05 level (2-tailed). **Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

0 out of 12, 0%; product/service innovation – 11 out of 24, 46%. Significant correlations to profitability in Slovenia were found as follows: new businesses – 5 out of 25, 20%; new ventures – 1 out of 20, 5%; product/service innovation – 15 out of 40, 37%. These findings are not in support of Hypothesis 2b. New businesses and product/service innovation can be considered important for growth, and product/service innovation can be important for profitability in Romania.

ALLIANCE–CORPORATE ENTREPRENEURSHIP RELATIONSHIPS

Hypothesis 3 predicted that the extent of alliance elements (communication, trust, support, value congruence, number of alliances) would be positively related to corporate entrepreneurship. Correlations for the Slovenian sample are shown in tables 4 and 5. Significant correlations in the proposed direction were found as follows: for the alliance–new businesses relationship – 15 out of 35 (43%) for alliance communication items, 13 out of 30 (43%) for alliance trust items, 9 out of 20 (45%) for alliance support items, 21 out of 25 (84%) for value congruence items, 25 out of 30 (83%) for alliance number items; for the alliance–new ventures relationship – 2 out of 28 (7%) for alliance communication items, 8 out of 24 (33%) for alliance trust items, 9 out of 16 (56%) for alliance support items, 14 out of 20 (70%) for value congruence items, 23 out of 24 (96%) for alliance number items; for the alliance–product/service innovation relationship – 33 out of 56 (59%) for alliance communication items, 31 out of 48 (65%) for alliance trust items, 24 out of 32 (75%) for alliance support items, 21 out of 25 (84%) for shared values items, 38 out of 48 (79%) for alliance number items.

Correlations for the Romanian sample are shown in tables 6 and 7. Significant correlations in the proposed direction were found as follows: for the alliance–new businesses relationship – 0 out of 35 (0%) for alliance communication items, 0 out of 30 (0%) for alliance trust items, 1 out of 20 (5%) for alliance support items, 0 out of 25 (0%) for value congruence items, 2 out of 30 (7%) for alliance number items; for the alliance–new ventures relationship – 0 out of 28 (0%) for alliance communication items, 0 out of 24 (0%) for alliance trust items, 2 out of 16 (12%) for alliance support items, 0 out of 20 (0%) for shared values items, 0 out of 24 (0%) for alliance number items; for the alliance–product/service innovation relationship – 0 out of 56 (0%) for alliance communication items, 1 out of 48 (2%) for alliance trust items, 12 out of 32 (75%) for alliance support items, 0 out of 25 (0%) for shared values items, 3 out of 48 (6%) for alliance number

items. The results based on the Romanian sample should be inferred with caution because of the low number of responses.

Overall, Hypothesis 3 did not receive enough support. Some findings were supportive only for Slovenia, particularly between alliances (value congruence and number) and new businesses, between alliances (support, value congruence, and number) and new ventures, and between alliances (communication, trust, support, value congruence, and number) and product/service innovation.

Discussion and Conclusion

This study provided some new evidence on the relationship between corporate entrepreneurship and performance, as well as alliance characteristics and corporate entrepreneurship in two countries – Slovenia and Romania. The analysis indicated very minor differences in corporate entrepreneurship and alliance item means between the two countries. This similarity in levels of corporate entrepreneurship and alliance characteristics may be due to the fact that the transition to the market-based economy has followed similar paths in past the two decades (democracy, private ownership, competition, efforts to join the EU, etc.). Even though the overall hypothesis on the relationship between corporate entrepreneurship received mixed support, we are confident that recommendations for Slovenia from past research (Antončič and Hisrich 2000; Douglas et al. 2003) can be equally or even more relevant for Romania: increase corporate entrepreneurship in order to increase firm performance in terms of growth and profitability.

We discovered that in Slovenia innovation in products and services represents a driving force for improvements in growth and profitability of firms, with the addition that new venture formation can be also important for growth. In Romania, on the other hand, new businesses and product/service innovation can be very important for growth of firms, while product/service innovation can be related to profitability. Therefore, innovation in products and services can be considered a crucial element in the performance of firms and consequently in the economic growth of the two countries. Development of an innovation friendly environment should become a top priority of practitioners and policy makers in Slovenia and Romania, and probably also in other countries that have followed similar paths of economic development.

The study provided also some insights on the relationship between alliance characteristics and corporate entrepreneurship. On the basis of the findings for Slovenia, we can claim that firms can achieve

beneficial results in their product and service innovation activities by taking good care of their strategic alliance relationships, which includes: developing a good communication with alliance partners; developing trust between partners; supporting collaboration activities with appropriate encouragements, commitments, structures, and rewards; developing value congruence between partners; and entering a higher number of strategic alliances.

The study has some limitations. Measures were based on perceptions of managers. The Romanian sample was small, so only limited analysis techniques could be used and the results based on the Romanian sample need to be inferred with caution. The study was limited to item by item correlation analysis that resulted in rather small correlation coefficients. Testing relationships between constructs by using structural equation modelling would provide better results. The study was conducted in two countries; future research may further validate the results of this study in other countries. Despite the limitations, we believe we have provided some interesting evidence on the relationship between corporate entrepreneurship and performance and on the relationship between alliance characteristics and corporate entrepreneurship.

References

- Antoncic, B. 1999. Entrepreneurship networks: A review and future research directions. *Slovenian Economic Review* 50 (3): 195–221.
- . 2001. Organizational processes in intrapreneurship: A conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture* 9 (2): 221–235.
- Antoncic, B., and R. D. Hisrich. 2000. Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 5 (1): 21–40.
- . 2001. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- . 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 10 (1): 7–24.
- . 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (6): 518–550.
- Antoncic, B., and O. Zorn. 2004. The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions* 2 (1): 5–14.
- Badguerahanian, L., and P. A. Abetti. 1995. The rise and fall of the Merin-Gerin Foundry business: A case study in French corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 10 (6): 477–493.

- Burgelman, R. A., and R. S. Rosenbloom. 1997. Technology strategy: An evolutionary process perspective. In *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*, ed. M. L. Tushman and P. Anderson, 273–286. New York: Oxford University Press.
- Chandler, G. N., and S. H. Hanks. 1993. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing* 8 (5): 391–408.
- Covin, J. G. 1991. Entrepreneurial vs. conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies* 25 (5): 439–462.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. 1986. The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In *Frontiers of entrepreneurship research 1986*, ed. R. Ronstadt, R. Peterson, and K. Vasper, 628–639. Wellesley, MA: Babson College.
- . 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7–25.
- Damanpour, F. 1996. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42 (5): 693–716.
- Das, T. K., and B. Teng. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review* 23 (3): 491–512.
- Deeds, D. L., and C. W. L. Hill. 1996. Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing* 11 (1): 41–55.
- . 1998. An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing* 14 (2): 141–163.
- Douglas, E. J., B. Antoncic, R. D. Hisrich, and T. A. McLaughlin. 2003. Intrapreneurship in Australian, us, and Slovenian firms. Paper presented at Babson College/Kauffman Foundation Research Conference, Wellesley, MA.
- Hills, G., and R. LaForge. 1992. Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16 (3): 33–59.
- Hisrich, R. D., and M. P. Peters. 1984. Internal venturing in large corporations. In *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984*, ed. J. A. Hornaday, F. A. Tarpley, jr., J. A. Timmons, and K. H. Vesper, 321–346. Wellesley, MA: Babson College.
- Jones, C., W. S. Hesterly, and S. P. Borgatti. 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22 (4): 911–945.
- Kale, P., H. Singh, and H. Perlmutter. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal* 21(3): 217–237.

- Kanter, R. M. 1984. *The change masters*. New York: Simon and Schuster.
- Kanter, R. M., and L. Richardson. 1991. Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies – The Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing* 6 (3): 209–229.
- Khandwalla, P. N. 1987. Generators of pioneering-innovative management: Some Indian evidence. *Organization Studies* 8 (1): 39–59.
- Knight, G. A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12 (3): 213–225.
- Luchsinger, V., and D. R. Bagby. 1987. Entrepreneurship and intrapreneurship. *SAM Advanced Management Journal* 52 (3): 10–13.
- MacMillan, I. C., Z. Block, and P. N. S. Narasimha. 1984. Obstacles and experience in corporate ventures. In *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984*, ed. J. A. Hornaday, F. A. Tarpley, jr., J. A. Timmons, and K. H. Vesper, 280–293. Wellesley, MA: Babson College.
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29:770–791.
- Mohr, J., and R. Spekman. 1994. Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15 (2): 135–152.
- Morris, M. H., and D. L. Sexton. 1996. The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research* 36 (1): 5–13.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. Special issue, *Strategic Management Journal* 17:77–91.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies* 22 (4): 579–601.
- Parkhe, A. 1993. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal* 36 (4): 794–829.
- Peters, T. J., and R. H. Waterman. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Pinchot, G. III. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper and Row.
- Porter, L., R. Steers, R. Mowday, P. and Boulian. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59:603–609.
- Powell, W. W., K. W. Koput, and L. Smith-Doerr. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41 (1): 116–145.
- Pruitt, D. G. 1981. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.

- Rule, E. G., and D. W. Irwin. 1988. Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy* 9 (3): 44–47.
- Saxenian, A. 1991. The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. *Research Policy* 20 (5): 423–437.
- Schollhammer, H. 1981. The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. In *Frontiers of Entrepreneurship Research 1981*, ed. K. H. Vesper, 451–456. Wellesley, MA: Babson College.
- . 1982. Internal corporate entrepreneurship. In *Encyclopedia of Entrepreneurship*, ed. C. A. Kent, D. L. Sexton, and K. H. Vesper, 209–229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sharma, P., and J. J. Chrisman. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): 11–27.
- Souder, W. E. 1981. Encouraging entrepreneurship in the large corporations. *Research Management* 14 (3): 18–22.
- Stetz, P. E., A. Stewart, R. Howell, J. D. Blair, and M. D. Fottler. 1998. Dimensionality of the entrepreneurial posture/orientation construct: A structural equation study. Paper presented at the 1998 Annual Academy of Management Meeting, San Diego, CA.
- Stopford, J. M., and C. W. F. Baden-Fuller. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 15 (7): 521–536.
- Tushman, M. L., and P. Anderson, P., eds. 1997. *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. New York: Oxford University Press.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 35–67.
- Vesper, K. H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship. In *Frontiers of Entrepreneurship Research 1984*, ed. J. A. Hornaday, F. A. Tarpley, jr., J. A. Timmons, and K. H. Vesper, 294–320. Wellesley, MA: Babson College.
- Weaver, K. M., and P. H. Dickson. 1998. Outcome quality of small- to medium-sized enterprise-based alliances: The role of perceived partner behaviors. *Journal of Business Venturing* 13 (6): 505–522.
- Zahra, S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6 (4): 259–285.
- . 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing* 8 (4): 319–340.
- Zahra, S. A., and J. G. Covin. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1): 43–58.

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev: primer Gospodarske zbornice Slovenije

TINA JANUŠ

Gospodarska zbornica Slovenije

MASSIMO MANZIN

Univerza na Primorskem, Slovenija

Novi zakon o gospodarskih zbornicah predpisuje prostovoljno članstvo, torej prehod iz javnopravnega modela v zasebnopravni model zbornične organiziranosti in s tem delovanje obstoječe Gospodarske zbornice Slovenije (Gzs) v popolnoma novih razmerah. Za Gzs to pomeni temeljito prenovo poslovanja ter uskladitev delovanja z novo zakonodajo, hkrati pa večjo zavzetost za vsakega člana posebej. Članek obravnava prednosti in slabosti različnih modelov zbornične organiziranosti, v raziskavi pa smo primerjali zadovoljstvo članov s članstvom v Gzs pred prenovo poslovanja in po njej ter ugotavljali, koliko člani poznajo storitve in produkte, ki jih ponuja Gzs. Ugotovili smo, da so člani s storitvami in delom Gzs veliko bolj zadovoljni po prenovi poslovanja kot pred njo ter da storitve Gzs dobro poznajo, medtem ko v ponudbi storitev slabše poznajo novosti.

Ključne besede: prenova poslovanja, zadovoljstvo odjemalcev, Gospodarska zbornica Slovenije

Uvod

Edina stalnica v današnjem okolju so spremembe, ki so jim organizacije prisiljene slediti. V spremembe jih silijo novi konkurenti, spremenjene potrebe odjemalcev ali spremembe v širšem družbenem in ekonomskem okolju.

Leta 2006 je bil sprejet nov zakon o gospodarskih zbornicah, ki je za obstoječo Gospodarsko zbornico Slovenije pomenil veliko prelomnico. Iz dosedanje javnopravne zbornične organiziranosti z obveznim članstvom je zakon uvedel t. i. zasebnopravni model organiziranosti s prostovoljnim članstvom. Obstoječa zbornica se bo zato morala v prihodnje soočiti z bojem za članstvo in s konkurenco novih nastajajočih zbornic, ki jih omogoča novi zakon.

Prav zaradi nenehnih sprememb v okolju in spremenjene zakonodaje, ki ureja delovanje gospodarskih zbornic in po novem določa tudi prostovoljno članstvo ter s tem temelje delovanja Gzs v novih

razmerah, je GZS sprožila proces celovite prenove zbornice, ki zajema spremembo nalog in storitev zbornice, notranjo reorganizacijo in racionalizacijo delovanja, znižanje članskega prispevka in spremembo načina financiranja, reformo volilnega sistema in procesov odločanja ter pripravo novih vsebinskih strateških projektov, vse to z namenom doseči večjo sinergijo, optimizacijo specializiranosti in povezovanja ter s tem čim večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja (GZS 2006a).

Pregled literature na področju prenove poslovanja

Nenadne in hitre spremembe so edina stalnica, ki v poslovno okolje organizacij vnašajo nove težave in izzive, ki jih morajo vsak dan sprejemati in jih ustrezno reševati, če želijo preživeti. Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati (Dubrovski 2004, 192).

Eno od sredstev za učinkovito in uspešno prilagajanje spremembam je prenova poslovanja. V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve prenove poslovanja, poleg tega pa jo avtorji tudi različno poimenujejo.

Vprašanja prenove se najpogosteje nanašajo na prenovu poslovnih procesov, vendar je treba vedeti, da je proces samo eden od mnogih proučevanih elementov v okviru prenove. Bistvena področja, ki jih prenova poslovanja zajema, so standardizacija, racionalizacija in poenostavitev postopkov ter uvajanje nujnih organizacijskih sprememb za uvedbo moderne informacijske tehnologije in modernih konceptov skupinskega dela (Kovačič in dr. 2004, 63).

Kovačič in Peček (2004, 35) opredeljujeta celovito prenovu poslovanja kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje metode korenitih in postopnih sprememb oziroma izboljšav, ki so povezane z uvedbo ustreznih tehnologij, metod in rešitev za informatizacijo poslovanja.

Burke in Peppard (1995, 138) menita, da prenova poslovanja zahteva celovito vnovično načrtovanje in preoblikovanje organizacije, ki jo sestavljajo posamezniki, notranji sistem in struktura ter procesi, ki so v neposredni in posredni interakciji z zunanjimi dejavniki, in sicer z namenom dosežati določene cilje organizacije, ki jih s trenutnim stanjem ni mogoče zlahka doseči.

Dubrovski (2004, 200) navaja, da prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja zagotavljajo doseganje višje stopnje razvoja.

Davenport (1993, 2) govori o inovaciji poslovnih procesov in pravi, da je preurejanje samo del tistega, kar je treba narediti pri temeljiti spremembi procesa, in se nanaša le na oblikovanje novega procesa. Koncept inovacije procesov pa zajema najprej zamisel o novih delovnih strategijah, nato dejavnosti oblikovanja procesov in na koncu še uvajanje sprememb v tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije.

Hammer in Champy (1993, 2–3) pravita, da preurejanje poslovanja pomeni začeti znova, čisto od začetka. Pri tem je treba zavreči večino prevzete modrosti, ki izhaja iz 200-letnega industrijskega upravljanja podjetij, in pozabiti, kako se je delalo v preteklosti, ter se odločiti, kako bi bilo najboljše delati zdaj glede na zahteve današnjih trgov in zmogljivosti današnjih tehnologij. Bistvo preurejanja je v spremembi razmišljanja, kar pomeni prepoznati in opustiti zastarela pravila, ki se skrivajo za sedanjimi poslovnimi operacijami in izhajajo iz predpostavk o tehnologiji, ljudeh in organizacijskih ciljih, ki ne držijo več.

Kljub različnim poimenovanjem in razlagam prenove poslovanja lahko povzamemo nekatere skupne koncepte. Ne gre samo za spremembe poslovnih procesov, temveč za spremembo celotne organizacije z namenom učinkoviteje izvajati procese z ustrezno moderno informacijsko tehnologijo. Ker gre za spremembo celotne organizacije, je pri prenovi treba upoštevati tudi značilnosti vseh dejavnikov, ki tvorijo socialno-tehnični okvir organizacije. Ti dejavniki so kadri, tehnologija, procesi, kultura in struktura organizacije.

Pojem in vrste zbornic

Zbornice so korporativne pravne osebe, v katerih se brez profitnega namena združujejo bodisi gospodarski subjekti bodisi posamezniki, ki opravljajo določen poklic. Po tej definiciji lahko ločimo dve vrsti zbornic (Virant 1999, 938): gospodarske, v katere se združujejo gospodarski subjekti, predvsem gospodarske družbe, ter poklicne, v katere se združujejo posamezniki, ki opravljajo določeno poklicno dejavnost (na primer odvetništvo, notariat, arhitektura, zdravniška dejavnost, veterina).

Druga pomembnejša delitev zbornic je glede na način ustanovitve, namen in obveznost članstva. Glede na način ustanovitve poznamo javnopravne zbornice, ki izhajajo iz t. i. evropskega kontinentalnega modela, ki jim daje avtonomen, strokoven in reprezentativen značaj, jim nalaga izvajanje javnih nalog in javnih pooblastil ter jim zaradi obvezne članarine omogoča finančno stabilnost. Obvezno članstvo tako ni poseben model, temveč posledica poslanstva javnopravne zbornice v prostoru, v katerem deluje (Turk 2005, 13). V Evropi so

gospodarske zbornice organizirane po načelu javnopravne zbornice v Italiji, Avstriji, Franciji, Nemčiji, Grčiji, Luksemburgu, na Nizozemskem, v Španiji in na Slovaškem. V teh državah ima zbornica zakonsko opredeljeno trojno vlogo:

- zastopanje interesov gospodarstva v odnosih z državo glede vprašanj gospodarskega sistema in ekonomske politike;
- spodbujanje razvoja gospodarstva, kot je gospodarska promocija v tujini, poslovno-informacijski sistem, izobraževanje, pravno, ekonomsko in drugo svetovanje, dejavnosti na področju varstva okolja, pospeševanje kakovosti poslovanja, stalna arbitražna in vrsta drugih svetovalno-pospeševalnih nalog, ki so v interesu celotnega gospodarstva, še posebno malih in srednje velikih podjetij;
- javna pooblastila, ki jih podeli država, med katera spadajo potrjevanje raznih zunanjetrgovinskih listin, izobraževanje (delovodski, mojstrski izpiti, licence ...), vodenje različnih zbirk podatkov ter registrov idr.

Nadalje poznamo zasebnopravne zbornice, ki imajo osnovo v t.i. anglo-ameriškem modelu, za katerega sta značilna prostovoljno članstvo ter izrazita tržnointeresna naravnost. Po načelu zasebnopravne zbornice delujejo zbornice v Veliki Britaniji, Belgiji, na Danskem, Irskem, Finskem, Norveškem, Portugalskem in v Švici.

Med glavnimi prednostmi zasebnopravnega modela zbornice omeenjajo neobvezno članarino ter svobodno odločanje podjetij za nakup konkretne storitve pri zbornici.

Druge prednosti, ki jih pozna zasebnopravni model s prostovoljnim članstvom (Ministrstvo za gospodarstvo 2005, 68), so naslednje:

- svoboda odločanja glede združevanja gospodarskih subjektov,
- demokratizacija oblikovanja zbornic,
- razbremenitve gospodarstva »sistemske naloženih« finančnih bremen,
- večja odzivnost na potrebe članstva,
- večja tržna naravnost,
- interes članov za večjo preglednost delovanja,
- večji nadzor članov nad delovanjem zbornice,
- javne naloge, povezane z izdajanjem predpisov, so popolnoma v pristojnosti državnih institucij.

Anglosaška zbornica je tako lahko izredno uspešno svetovalno podjetje na trgu. Slabost zasebnopravnega modela zbornične organiziranosti pa je v tem, da ta zbornica, čeprav ima v svojem programu

zapisano tudi zastopanje interesov gospodarstva, dejansko ne more nadomestiti zbornice, ki deluje v javnem interesu. Izvaja lahko samo tiste naloge, za katere so podjetja pripravljena plačati, to pa so večinoma »oprijemljive«, kratkoročne storitve. Podjetja niso pripravljena z lastnim prispevkom financirati delovanja zasebne zbornice v javnem interesu, če pri bremenih financiranja ne sodelujejo tudi druga podjetja, ki bodo imela skupne koristi. Učinkovito zastopanje interesov gospodarstva v razmerju do države, ko se oblikujeta gospodarski sistem in politika, zahteva veliko energije, strokovnega znanja in materialnih sredstev, ki jih ni mogoče zagotoviti na komercialni ali ljubiteljski podlagi.

Med slabostmi anglosaških zbornic v primerjavi z javnopravnim sistemom, ki ima drugačen namen, so slabosti zasebnopravne zbornice zlasti naslednje: majhna reprezentativnost, šibka materialno-kadrovska opremljenost, redka javna pooblastila in neenakomerna teritorialna pokritost. Podrobneje jih predstavljamo v nadaljevanju (Inštitut za javno upravo 1994, 39–54; Turk 2005, 14–18).

- *Majhna reprezentativnost.* Zasebnopravne zbornice vključujejo zelo majhno število članov. Člani ne vstopajo v zbornico zato, da bi zbornica zastopala njihove interese, temveč ker imajo popuste pri plačilu storitev. Značilno je, da je članstvo v teh zbornicah maloštevilno, vendar se po drugi strani v zbornico večkrat vključijo pomembna velika podjetja, ki imajo prek članstva v zborničnih organih vzvode za lastno promocijo na mednarodni ravni in pri organih oblasti na različnih ravneh. Takšna podjetja so zaradi sorazmerno višje članarine za zbornico oziroma njene ustanovitelje najzanimivejša. Težko pa je reči, da bi bil glas teh skupin močnih podjetij prek zbornice vedno tudi uravnotežen interes vsega gospodarstva. Zasebnopravna zbornica izvaja tiste storitve, ki ji omogočajo preživetje na trgu. Njena razmerja do vlade in drugih organov niso institucionalizirana in zbornica nima položaja priznanega partnerja pri zastopanju interesov gospodarstva, saj država v takšnih razmerah presliši mnenje gospodarstva ali pa si to mnenje priskrbi po drugih poteh.
- *Šibka materialno-kadrovska opremljenost.* Zasebnopravne zbornice širših infrastrukturnih nalog v javnem interesu niti ne bi mogle opravljati. V življenju gospodarstva in družbe sploh imajo zbornice v zasebnopravnih modelih dokaj nepomembno vlogo, njihove funkcije so zreducirane na minimum. Ostajajo jim samo nekatere svetovalne, informacijske, promocijske in druge naloge.

- *Redka javna pooblastila.* Zasebnopravnim zbornicam država nerada podeli javno pooblastilo. Večinoma so pristojne samo za izdajo zvezkov АТА¹ in potrdil o izvoru blaga. Pospeševalne naloge, ki skupno vplivajo na gospodarstvo, izvajajo razne druge vladne ali nevladne organizacije.
- *Neenakomerna teritorialna pokritost.* Glede na teritorialni vidik se zasebnopravne zbornice ustanavljajo nekoordinirano in pogosto ne pokrivajo celotnega območja države oziroma ga ne pokrivajo enakomerno. V glavnem se ustanavljajo v večjih mestih.

Kot tretjo obliko organiziranosti zbornice pa poznamo t. i. mešani javno-zasebni model, za katerega je značilno, da kljub prostovoljnemu članstvu zakonodaja določa pogoje za ustanovitev in delovanje gospodarskih zbornic, država pa jim podeljuje tudi nekatere javne naloge (Fridel 2005, 23–24).

Najpomembnejša področja za prenovu poslovanja GZS

Zaradi nenehnih sprememb v okolju ter spremenjene zakonodaje je GZS sprožila proces celovite prenove poslovanja. Ključna področja, na katere je prenova posegla, so organizacijska struktura, sprememba nalog in storitev, volilni sistem in financiranje.

PRENOVA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE GZS

Organizacijska struktura GZS je bila pred prenovu poslovanja kompleksna in hierarhična, kar je povzročalo prekrivanje pristojnosti in odgovornosti posameznih organizacijskih enot ter počasno prilaganje spremembam, ki jih je narekovalo okolje (GZS 2005).

Nova organizacijska struktura zbornice je zelo razvejana. Temelji na mrežni organiziranosti (Peklaj 2006, 27). Sestavljajo jo trije strokovni stebri: sektor za zakonodajo in politiko, sektor za podjetništvo in konkurenčnost ter sektor za storitve. Ti stebri se vsebinsko in delovno povezujejo z združenji dejavnosti in s 13 območnimi zbornicami, ki so organizirane po regionalnemu načelu, celotno organizacijo pa podpira sektor za interno poslovanje. V to mrežo so sistematično vpete naloge, ki jih gospodarska zbornica opravlja za svoje člane. Najvišji organ GZS je skupščina GZS. Upravni odbor GZS sestavljajo predsedniki upravnih odborov združenj ter območnih zbornic. Predsednik je izvoljen za mandat dveh let in po novem delo zbornice vodi nepoklicno (GZS 2006b).

Mrežna struktura naj bi tako omogočila po eni strani večjo strokovno, vsebinsko, finančno in organizacijsko avtonomijo ter odgovornost posameznih členov zbornice, po drugi strani pa projektne

povezave, ki sledijo stvarnim interesom in potrebam podjetij, članov GZS.

SPREMEMBA NALOG IN STORITEV ZBORNICE

Sprememba nalog in storitev zbornice je bila potrebna zaradi velikega števila storitev s premalo definiranim sistemom prednostnih nalog ter zaradi razpršene strukture izvajanja. To je povzročalo težjo dostopnost storitev in s tem tudi manjšo prepoznavnost nalog in storitev GZS. Na podlagi novega programa skupnih nalog GZS, ki ga je sprejela skupščina GZS, in na podlagi programov dela združenj in območnih zbornic so pripravili nove ponudbe storitev, posebej za srednje velika in velika podjetja ter posebej za mala podjetja. Ponudbe zajemajo vsebinske, organizacijske in finančne elemente, ki upoštevajo konkretne interese podjetij. Temeljijo na novih izhodiščih delovanja GZS, ki med drugim vsebujejo znižanje članarine, osebno skrbništvo ter dopolnjen seznam poslovnih storitev in produktov za člane (GZS 2007, 10).

PRENOVA VOLILNEGA SISTEMA

Cilj prenove volilnega sistema je bil enakopravna zastopanost malih, srednje velikih in velikih podjetij v organih GZS ter neposredna zastopanost panog in regij.

Ustrezno zastopanost malih, srednje velikih in velikih podjetij v skupščini GZS zagotavlja sistem deljenih kandidatnih list. Ta sistem prav tako zagotavlja zastopanost v upravnih odborih posameznih združenj oziroma območnih zbornic. Določi se ustrezno število mest za mala, srednje velika in velika podjetja, pri tem pa se upošteva gospodarska moč posamezne skupine v okviru posameznega združenja in območne zbornice.

S sistemom določanja predstavniških mest glede na gospodarsko moč združenja oziroma območne zbornice pa je zagotovljena ustrezna zastopanost dejavnosti in regij v skupščini. Upravni odbor GZS po novem sestavljajo predstavniki upravnih odborov združenj in območnih zbornic (GZS 2006c).

PRENOVA FINANCIRANJA

Doslej je bil glavni vir prihodkov zbornice članski prispevek, kar je pomenilo skoraj 75 % vseh prihodkov GZS. Delež članskega prispevka se je in se bo v razmerah prostovoljnega članstva in nižjega članskega prispevka manjšal, zato bo treba sredstva za delovanje dobiti drugje. Predvideno je povečevanje deleža prihodkov iz sredstev

evropskih skladov, evropskih projektov, razvojnih projektov države, zaračunavanja dela lastnih storitev in novih javnih pooblastil.

Višino članarine za skupne naloge določi po novem statutu upravni odbor GZS, katerega člani so predsedniki vseh združenj in območnih zbornic, višino članarine območnih zbornic in združenj pa avtonomno določijo njihovi upravni odbori. Člani GZS imajo tako na izbiro, da so povezani v vsaj enem združenju ali/in območni zbornici ter v okviru skupnih nalog GZS (GZS 2007, 9). V statutu je opredeljeno tudi samostojno upravljanje finančnih sredstev posameznih združenj dejavnosti ter območnih zbornic za lastne dejavnosti.

Glavni cilj in potek raziskave

CILJ RAZISKAVE IN HIPOTEZE

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva članov s članstvom v GZS ter primerjati zadovoljstvo članov z delom in storitvami GZS pred prenovo poslovanja in po njej. Z raziskavo smo želeli tudi ugotoviti, koliko člani poznajo storitve in produkte, ki jih ponuja GZS.

Preveriti smo želeli naslednje zastavljene hipoteze:

1. Po prenovi poslovanja so člani bolj zadovoljni s storitvami in delom GZS, kot so bili pred prenovo.
2. Po prenovi poslovanja člani pogosteje uporabljajo storitve GZS.
3. Mala podjetja slabo poznajo storitve in novosti GZS.

POTEK RAZISKAVE

Določitev vzorca

Ciljna populacija v raziskavi so bila mala podjetja, člani GZS, ki imajo registrirano trgovinsko dejavnost na območju notranjsko-kraške regije, ki zajema občine Postojna, Pivka, Cerknica, Bloke, Loška Dolina in Ilirska Bistrica. 24. aprila 2007 je bilo 213 članov. Za člane, ki imajo registrirano trgovinsko dejavnost, smo se odločili zato, ker obstaja velika verjetnost, da bo nezadovoljen član prekinil članstvo v obstoječi GZS in se včlanil v novonastalo samostojno Trgovinsko zbornico Slovenije.

Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo po pošti, kar med drugim zagotavlja anonimnost ter nepristranskost, ker ni vpliva anketarja. Vsak anketiranec je dobil vprašalnik, ki smo mu priložili ovojnico z znamko

in naslovom, na katerega je vprašalnik vrnil. Vprašalnik smo poslali vsem 213 članom, anketiranje je potekalo ves maj 2007. V omejenem času je bilo vrnjenih 49 vprašalnikov, torej je bila odzivnost 23-odstotna.

Anketni vprašalnik je vseboval 12 vprašanj, ki so bila razdeljena na tri sklope. Prvi del je bil namenjen ugotavljanju in primerjanju zadovoljstva članov z delom in storitvami Gzs pred prenovo poslovanja in po njej. Zanimalo nas je, kako pogosto uporabljajo storitve Gzs, na katerih področjih bi želeli več podpore Gzs ter kakšna so njihova pričakovanja. Z drugim delom vprašalnika smo poskušali ugotoviti, koliko so anketirani seznanjeni s storitvami in novostmi Gzs ter kako so najpogosteje seznanjeni z njenimi dejavnostmi. Zadnja tri vprašanja so bila namenjena splošnim podatkom, kot so organizacijska oblika podjetja, število zaposlenih ter delovno mesto anketiranega.

Vprašalnik so sestavljala vprašanja zaprtega tipa, kar pomeni, da so bili odgovori vnaprej določeni, anketirani pa je izbral odgovor, ki mu je najbolj ustrezal.

REZULTATI RAZISKAVE

Splošni podatki anketiranih

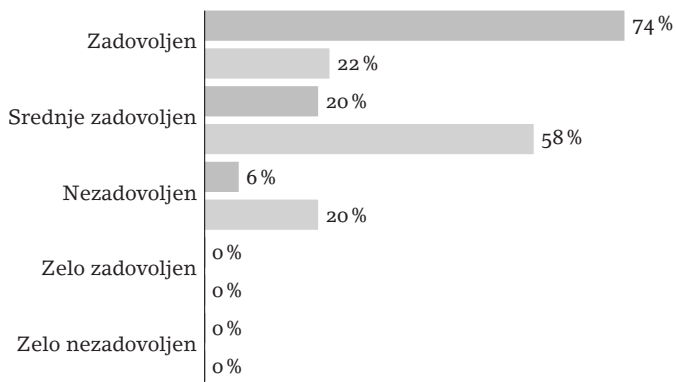
Po pravni organizacijski obliki je bilo 55 % anketiranih zaposlenih v družbi z omejeno odgovornostjo ter 45 % pri samostojnih podjetnikih. Od tega je bilo 55 % anketiranih zaposlenih na delovnem mestu direktorja oziroma lastnika, 39 % kot poslovodja, 6 % anketiranih pa je bilo zaposlenih na drugih delovnih mestih.

Primerjava zadovoljstva članic s storitvami in delom Gzs pred prenovo poslovanja in po njej

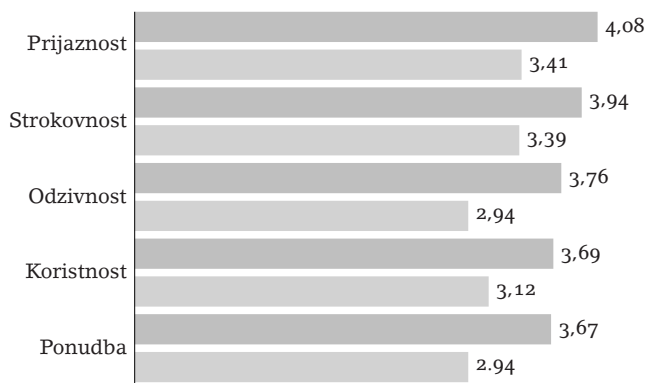
Anketiranci so zadovoljstvo z delom Gzs pred reorganizacijo in po njej ocenjevali in primerjali glede na petstopenjsko lestvico, za katero so veljale naslednje ocene: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

Nekaj več kot polovica anketiranih (58 %) je bila s članstvom v Gzs pred prenovo poslovanja srednje zadovoljna, kar 20 % anketiranih pa je bilo nezadovoljnih.

Analiza raziskave je pokazala, da so anketirani veliko bolj zadovoljni s storitvami in delom Gzs po reorganizaciji. Večina (74 %) je zadovoljnih, predvsem pa se je zelo zmanjšal delež anketiranih, ki niso zadovoljni s storitvami in delom Gzs po prenovi poslovanja (6 %). Za zelo nezadovoljnega oziroma zelo zadovoljnega niti pred prenovo poslovanja niti po njej se ni opredelil nihče. Rezultate prikazuje slika 1.



SLIKA 1 Splošna ocena zadovoljstva z delom in storitvami GZS (svetlo sivo pred prenovi, temno sivo po prenovi)

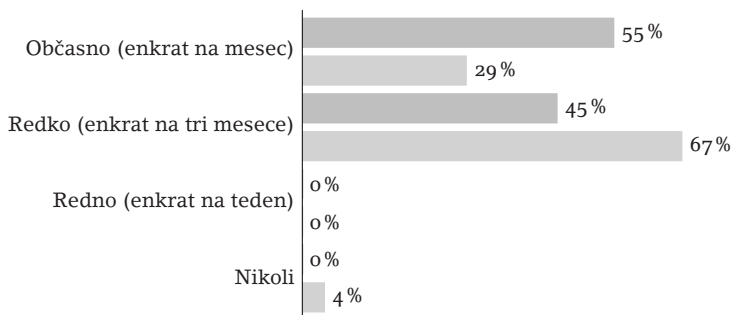


SLIKA 2 Ocena zadovoljstva z delom GZS po posameznih elementih (svetlo sivo pred prenovi, temno sivo po prenovi)

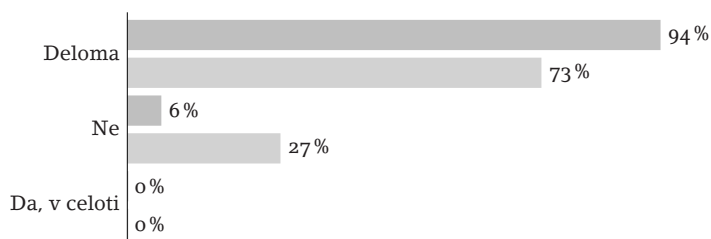
Anketiranci so ocenjevali in primerjali zadovoljstvo z delom GZS tudi po posameznih elementih. Pred prenovi poslovanja so bili anketirani najbolj zadovoljni s prijaznostjo (povprečna ocena 3,41) in strokovnostjo (3,39), povprečno oceno nad 3 je dobil še element koristnosti (3,12). Najmanj pa so bili pred prenovi poslovanja anketirani zadovoljni z odzivnostjo in ponudbo, ki je dosegla povprečno oceno 2,94.

Iz slike 2 je razvidno, da so anketirani z odzivnostjo, koristnostjo, strokovnostjo, ponudbo in prijaznostjo bolj zadovoljni po prenovi poslovanja kot pred njo, saj so bile vse ocene višje in so dosegale povprečno vrednost od 3,7 do 4,1. Po prenovi poslovanja so anketirani najbolj zadovoljni s prijaznostjo (4,08), sledita strokovnost (3,94)

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev



SLIKA 3 Pogostost uporabe storitev GZS (svetlo sivo pred prenovo, temno sivo po prenovi)

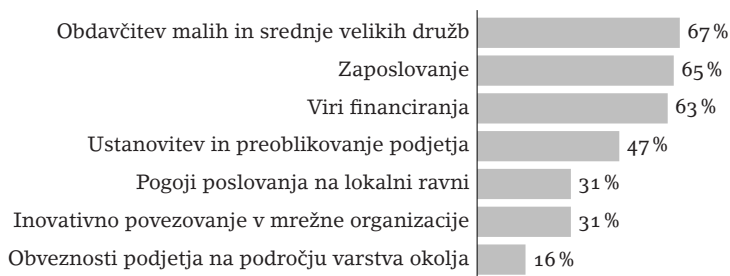


SLIKA 4 Ali članstvo v GZS dosega vaša pričakovanja? (svetlo sivo pred prenovo, temno sivo po prenovi)

in odzivnost (3,76). Najnižjo povprečno oceno sta prejeli koristnost (3,69) in ponudba (3,67). Rezultati so pokazali, da so anketirani zaznali spremembe po prenovi poslovanja, s katerimi so bolj zadovoljni kot pred njo.

Na spremembo nalog in storitev zbornice so se člani odzvali s povečano uporabo njenih storitev, kar prikazuje slika 3. GZS je tako za svoje člane pripravila in jim ponudila nove storitve, ločene glede na različne segmente članov: posebej za srednje velika in velika podjetja ter posebej za mala podjetja. Pri tem je upoštevala konkretne interese podjetij.

Po prenovi poslovanja tako lahko zasledimo občutno povečanje uporabe storitev GZS. Pred prenovo je namreč kar 67% anketiranih storitve GZS uporabljalo redko oziroma enkrat na tri mesece, medtem ko po prenovi poslovanja 55% anketiranih uporablja storitve GZS občasno oziroma enkrat na mesec, 45% pa jih ponujene storitve uporablja redko oziroma enkrat na tri mesece. Nihče od anketiranih ne uporablja storitev GZS redno oziroma vsak teden, zato bo morala GZS še bolj prilagoditi svojo ponudbo za mala podjetja. S tem bi privabila še več novih članov in obdržala čim večje število obstoječih članov



SLIKA 5 Področja, na katerih anketirani želijo, da bi GZS ponujala več podpore

med malimi podjetji. Hkrati bi tudi čim bolj izpolnila pričakovanja svojih članov, saj je v raziskavi 73 % anketiranih odgovorilo, da je članstvo v GZS le deloma doseglo njihova pričakovanja, in kar 27 % jih je menilo, da članstvo v GZS ni doseglo njihovih pričakovanj pred prenovno poslovanja. Po prenovi poslovanja se je sicer delež anketiranih, ki menijo, da članstvo v GZS deloma dosega njihova pričakovanja, povečal (94 %), vendar ni nihče menil, da članstvo v GZS dosega njegova pričakovanja v celoti, kar kaže na to, da mala podjetja še vedno ne vidijo GZS kot glavne opore in stičišča informacij za njihovo poslovanje.

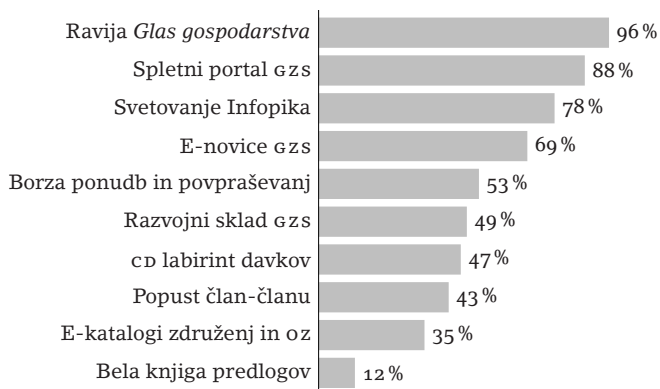
Pričakovanja članov glede podpore GZS na posameznih področjih

Največkrat so anketirani odgovorili, da bi morala GZS omogočiti več podpore na področju obdavčitve malih in srednje velikih podjetij (67 %), na področju zaposlovanja (65 %), na področju virov financiranja (63 %) ter na področju ustanovitve in preoblikovanja podjetja (47 %). Podrobnejši pregled rezultatov po področjih prikazuje slika 5.

Poznavanje storitev in produktov, ki jih ponuja GZS

Drugi sklop vprašanj je bil namenjen ugotavljanju, koliko člani, mala podjetja, poznajo storitve in novosti, ki jih ponuja GZS, ter kje so o njenih dejavnostih najpogosteje obveščeni. Na vprašanje, kako je podjetje obveščeno o storitvah, ki jih ponuja GZS, je 16 % vprašanih odgovorilo, da so zelo dobro obveščeni, 24 % jih je menilo, da so dobro obveščeni, 42 % se jih je opredelilo, da so srednje dobro obveščeni, 10 % jih je menilo, da so o storitvah GZS slabo obveščeni, 8 % vprašanih pa ni vedelo oziroma ni moglo oceniti stopnje obveščeniosti. Čeprav je skoraj polovica anketiranih menila, da so zelo dobro oziroma dobro obveščeni o storitvah in produktih, ki jih ponuja GZS, so rezultati pri naslednjem vprašanju pokazali, da anketirani niso najbolje obveščeni o ponudbi GZS, predvsem ne poznajo novosti.

Vpliv prenove poslovanja na zadovoljstvo odjemalcev



SLIKA 6 Delež anketiranih, ki poznajo navedene storitve in produkte GZS

Anketirani so se tako pri naslednjem vprašanju morali opredeliti o tem, ali poznajo določeno storitev oziroma produkt ali ne. Našteti so bili deset storitev oziroma produktov, ki naj bi jih poznal vsak član. Največ anketiranih pozna revijo *Glas gospodarstva* (96 %), kar je bilo pričakovano, saj jo enkrat na mesec prejme vsak član. Sledi spletni portal GZS, ki ga pozna 88 % vprašanih, brezplačno svetovanje Infopika pozna 78 % anketiranih, e-novice GZS 69 %, borzo ponudb in povpraševanj pa pozna 53 % vprašanih. Anketirani so manj seznanjeni z novimi storitvami in produkti GZS, in sicer samo 49 % anketiranih pozna Razvojni sklad GZS, 43 % jih pozna storitev popust član-članu. Najmanj anketiranih pozna e-kataloge združenj in območnih zbornic (35 %) ter belo knjigo predlogov GZS za večjo konkurenčnost slovenskega gospodarstva (12 %).

Anketirani so najpogosteje obveščeni o dejavnostih GZS v reviji *Glas gospodarstva* (34 %) in prek e-novic GZS (32 %), ki jih naročniki prejema v obliki elektronskega sporočila. Prek spletnega portala je najpogosteje obveščeni 23 % anketiranih. Najmanj (7 %) se jih je opredelilo, da so najpogosteje obveščeni prek tiskanih informacij združenj ter s televizije, radia in drugih sredstev javnega obveščanja.

Ugotovitve in sklep

Menimo, da je GZS v strateškem načrtu dobro zastavila temelje celotnega procesa prenove poslovanja, ki ga na splošno tudi uspešno izvaja. V začetku prenove poslovanja in uvedbe prostovoljnega članstva je bilo nemogoče realno napovedati stopnjo upada članstva, zato je bila izvedba prenove na posameznih področjih še toliko težja.

Pričujoča raziskava je pokazala, da so anketirani veliko bolj za-

dovoljni s storitvami in delom GZS po prenovi poslovanja, saj so pri merjenju zadovoljstva pri posameznih elementih vsi elementi dosegali povprečno oceno od 3,7 do 4,1. Rezultati kažejo tudi na to, da so anketirani zaznali spremembe, ki jih je GZS sprožila v procesu prenove poslovanja, in so na splošno bolj zadovoljni. S tem tudi potrdimo hipotezo, da so člani po prenovi poslovanja bolj zadovoljni s storitvami in delom GZS, kot so bili pred prenovi.

Prav tako na podlagi rezultatov lahko potrdimo hipotezo, da po prenovi poslovanja člani pogosteje uporabljajo storitve GZS: 55 % anketiranih uporablja storitve GZS občasno oziroma enkrat na mesec, medtem ko je pred prenovi poslovanja večina anketiranih (67 %) uporabljala storitve GZS redko oziroma enkrat na tri mesece.

Anketirani si najbolj želijo, da bi GZS omogočala več podpore na področju obdavčitev malih in srednje velikih podjetij, na področju zaposlovanja ter na področju virov financiranja. V ta namen bo morala GZS intenzivirati izobraževanje s finančno-računovodskega področja. Članom bi na področju zaposlovanja lahko ponudila konkretnjšo pomoč tako, da bi poleg svetovanja Infopika omogočila pridobitev in razlago najpogostejših obrazcev in pogodb o zaposlitvah. Na področju virov financiranja so in bodo tudi v prihodnosti aktualni strukturni skladi in nepovratna sredstva EU. V ta namen bi na spletni strani GZS lahko objavljali aktualne razpise in druge informacije. S tem bi se povečala tudi uporaba spletnega portala GZS in elektronskega obveščanja.

Raziskava je pokazala, da so anketirani srednje dobro obveščeni o dejavnostih GZS in slabo o novostih, ki jih ponuja GZS. Najpogosteje se anketirani seznanjajo z dogodki GZS prek revije Glas gospodarstva ter e-novic GZS. Rezultati raziskave so pokazali, da razen revije Glas gospodarstva, svetovanja Infopika in e-novic anketirani ne poznajo drugih storitev GZS oziroma o njih niso najboljše obveščeni. Dosedanji koncept organiziranosti in delovanja GZS je izvajanju javnih nalog in pooblastil posvečal večjo pozornost kot izvajanju tržnih, poslovnih in svetovalnih storitev, saj je v javnopravnem modelu vprašljivo neposredno konkuriranje zasebnim svetovalnim in storitvenim družbam. Zato GZS storitev tudi ni agresivno tržila in oglaševala, kar je lahko eden od razlogov za slabšo prepoznavnost nekaterih storitev in produktov GZS. Slabo poznavanje teh posledično vpliva tudi na večje nezadovoljstvo članov s članstvom v GZS (rezultate prikazuje slika 1), zato bo morala GZS veliko bolj agresivno promovirati in oglaševati svoje storitve in produkte ter tako povečati zadovoljstvo svojih članov. Glede na to, da ima GZS razvejano mrežo 13 območnih zbornic po vsej Sloveniji, bi to lahko izkoristila za večjo promocijo svojih

dejavnosti in tako še bolj približala storitve svojim članom, predvsem malim podjetjem. Ker so člani dobro sprejeli elektronsko obveščanje, bi bilo smotno v prihodnosti takšen način obveščanja še okrepiti.

Proces reorganizacije GZS kljub vsem uvedenim spremembam in prenovam ni končan in se mora nadaljevati tudi v prihodnosti. V boju za preživetje in članstvo bo zelo pomembno, da bo GZS znala prisluhniti željam in potrebam članov ter oblikovati in ponuditi ustrezne storitve, ki bodo zadovoljevale njene člane, ter jih o tem tudi ustrezno informirati. S prenovo poslovanja se za GZS začneja obdobje delovanja v novih razmerah, v katerih bo zelo pomembna usmerjenost k članom, s katero bo lahko dosegla številno članstvo, s tem pa tudi reprezentativnost, ki ji bo omogočila preživetje ter položaj močnega oziroma najmočnejšega predstavnika gospodarstva v državi.

Opombe

1. Angl. ATA (temporary admission) Carnet je mednarodni carinski dokument za brezcarinski začasni uvoz blaga, ki bo v roku enega leta spet izvoženo v nespremenjeni obliki.

Literatura

- Burke, G., in J. Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering*. London: Kogan Page.
- Davenport, H. T. 1993. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dubrovski, D. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fridel, A. 2005. V iskanju pravega modela: primerjalna ureditev gospodarskih zbornic. *Glas gospodarstva*, oktober.
- GZS. 2005. Vizija in strateški načrt prenove GZS. [Http://intranet/prispevek.asp?id=698&idpm=27](http://intranet/prispevek.asp?id=698&idpm=27).
- . 2006a. Letno poročilo GZS za leto 2005. [Http://www.gzs.si/slo/o_gzs/32460](http://www.gzs.si/slo/o_gzs/32460).
- . 2006b. Organizacija GZS. [Http://www.gzs.si/slo/o_gzs/organizacija_gzs](http://www.gzs.si/slo/o_gzs/organizacija_gzs).
- . 2006c. Pravilnik o volitvah organov GZS. [Http://intranet/prispevek.asp?id=1022&idpm=92](http://intranet/prispevek.asp?id=1022&idpm=92).
- . 2007. Letno poročilo GZS za leto 2006. [Http://intranet/prispevek.asp?id=333&idpm=28](http://intranet/prispevek.asp?id=333&idpm=28).
- Hammer, M., in J. Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Inštitut za javno upravo. 1994. Izhodišča normativne ureditve sistema gospodarskih zbornic v Sloveniji s primerjalnim prikazom. *Poročevalec Državnega zbora Republike Slovenije*, št. 23/1994.

- Kovačič, A., J. Jaklič, M. Indihar Štemberger in A. Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, A., in B. Peček. 2004. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Ministrstvo za gospodarstvo. 2005. Analiza zborničnega sistema s predlogi izboljšav. [Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/dnt/druga_podrocja/Microsoft_Word_-_Analiza_zbornicnega_sistema_-_javni_dokument.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/dnt/druga_podrocja/Microsoft_Word_-_Analiza_zbornicnega_sistema_-_javni_dokument.pdf).
- Peklaj, R. 2006. Nova zbornica za jutri. *Glas gospodarstva*, februar.
- Turk, D. 2005. Obvezno članstvo – da ali ne? *Glas gospodarstva*, januar.
- Virant, G. 1999. Vrsta in značilnosti pravnih oseb: gospodarske in poklicne zbornice. *Podjetje in delo* 25 (6): 938–948.

Poslovanje brez papirja

DEJAN ŠRAML

Podiplomski študent Univerze na Primorskem, Slovenija

Informatizacija procesov z multimedijско naravnostjo zaznamuje in spreminja vsakdanje življenje. V informacijski dobi so organizacije postavljene pred dejstvo, da samo tehnološko modernizirano poslovanje zagotavlja konkurenčno prednost in obstanek na trgu. Poslovanje brez papirja je ideal, h kateremu so v novi ekonomiji naravnane organizacije z ustreznim in postopnim elektronskim poslovanjem ter prenovo obstoječega delovanja. To prav tako velja za nepridobitne organizacije. Raziskava dokazuje, da je obravnavana visokošolska institucija nekatere elemente informatizacije že uspešno uresničila. Ljudje (znanje), management, racionalnost časa in prostora so v digitalni ekonomiji spremljevalni dejavniki kakovosti in razvoja visokega šolstva ter zadovoljstva študentov in zaposlenih.

Ključne besede: informatizacija procesov, elektronsko poslovanje, digitalna ekonomija, poslovanje brez papirja, visoko šolstvo

Uvod

Cilj vsakega poslovnega sistema je krepiti konkurenčnost na nacionalnem in hkrati na globalnem trgu. Zato potrebujemo kakovostne in konkurenčne izdelke ter storitve, kar pa ni dovolj. Potrebujemo tudi pravočasne in uporabne informacije o sebi in svoji poslovni okolici. S prenovno poslovnih procesov v zadnjem desetletju prehajamo na elektronsko poslovanje, skupaj z uvajanjem novih spletnih in mobilnih tehnologij, rezultat tega pa je postopna virtualizacija organizacij. Ključ do modernega informatiziranega poslovanja so usposobljeno in izobraženo osebje, primerna organizacijska struktura, dober management ter skrb za nenehno kakovost na vseh področjih ob ustrezno izbrani strategiji ter težnji po uresničevanju danes tako želenega učečega se podjetja, ki je včasih v praksi redkeje udejanjeno. Izjema na področju digitalne ekonomije ni niti delovanje nepridobitnih organizacij. V obravnavani visokošolski instituciji glavni razlog informatizacije ni večati dobiček, temveč urediti sistem tako, da bo čim bolj uporaben in pregleden za uporabnike, ter s tem povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Tako je delovanje visokošolske institucije prijaznejše študentom, visokošolskim učiteljem in strokovnim sodelavcem. Preglednejše bi bilo tudi delovanje na ravni univerze. Namen uvajanja e-storitev na trgu je predvsem poenostaviti

sisteme, ki v svoji kompleksnosti težijo k entropiji – te pa si današnji manager v organizaciji ne sme dovoliti. Prav tako je pomembno, da informatizacija prinese konkretne izboljšave in prispeva k boljšemu poslovanju poslovnega sistema, s čimer tudi lažje utemeljujemo morebiti začetne velike finančne naložbe. Prikazali bomo temelje digitalnega poslovanja visokošolske institucije. Predstavili bomo elektronsko poslovanje ter prikazali primer celovitega projekta prenove in informatizacije delovanja na Univerzi na Primorskem. Poslovanje brez papirja ne sme biti nedosegljiv ideal. Videti ga moramo kot prispevek k dvigu naše konkurenčne prednosti, ki jo lahko dosežemo s primerno naravnano organizacijo, ki ceni racionalno uporabo časa, prostora in dela. Tako zasnovano poslanstvo, vizija in smotri organizacije so danes samo strateška projektna naloga kot težnja h kakovostnemu delovanju brez papirja in jutri nekaj, brez česar si delovanja naše organizacije v 21. stoletju ne bi mogli več zamišljati.

E-poslovanje in informatizacija organizacij

Živimo v informacijski družbi. Informatizacija je aktualna v proizvodnih, storitvenih in trgovskih panogah. Veliko svetovnih multinacionalk in nekaj slovenskih podjetij je informatizacijo in e-poslovanje že uresničilo. Zgodba zase je informatizacija javne uprave, ki se je v Sloveniji strateško lotevamo že nekaj časa. Fakulteta za management Koper (v nadaljevanju FM) je med prvimi uvedla študentske in visokošolske informacijske sisteme za študente in zaposlene. Kako izpeljati prenovo delovanja in poslovanja, je strateška naloga managementa in strokovnjakov, saj to zahteva celovito poznavanje organizacije ob upoštevanju vidikov zunanjih in notranjih udeležencev, neposredno vključenih v samo delovanje. Tako kot strateški vidik pa je pomemben tudi kadrovski vidik. Organizacije namreč morajo imeti ljudi, ki so pripravljeni informatizacijo sprejemati, se učiti, se razvijati z njo in jo pozneje skozi procese uporabljati oziroma delovati z njo. Skozi raziskavo in njeno analizo je ob koncu prikazano dejansko stanje informatizacije skozi oči študentov ter zaposlenih pedagoških in strokovnih sodelavcev FM.

ORGANIZACIJA IN INFORMATIZACIJA

Vse kompleksnejša področja in preglednost podatkov ter informacij v poslovnih procesih pomenijo jedro delovanja nepridobitnih organizacij. Danes je elektronsko poslovanje zanje vse večji izziv in hkrati tudi priložnost. Na spremembe je treba pripraviti ljudi informacijske družbe in skrbeti za kakovost ozaveščanja ter tako prvenstveno prispevati k družbeni blaginji prebivalstva.

Izraz informatika je tvorjenka iz dveh besed: »informacija« in »avtomatika« (fr. *information* in *automatique*), kar daje slutiti področje in vsebino znanstvene discipline, ki jo označuje (Lesjak 2006).

Pisarne brez papirja (angl. *paperless office*) so ideal delovanja vsake organizacije, ki si želi notranje in zunanje organizacijske uredjenosti. V osnovi gre za ukinitvev papirja in uvajanje elektronskega poslovanja. Največ, kar pri poslovanju brez papirja lahko dosežemo, je celovita organiziranost organizacije, ki zagotavlja boljšo varnost poslovanja. Tako se naloge ne ponavljajo, prenos informacij je nadzorovan, zagotovljeni so minimalni stroški in tudi zadovoljstvo uporabnikov. Učinkovitejše manageriranje in večja produktivnost pa zagotavljata preglednost in sledljivost dokumentov. Visokošolske institucije imajo avtonomnost, akademske kadre in intelektualni kapital. Ustvarijo lahko sinergijo, ki jo druge organizacije ne morejo. Izkoristiti bi bilo treba univerzitetno in raziskovalno področje, da bi se posamezne visokošolske institucije povezale in na področju informatizacije naredile korak naprej.

Pogoj za informacijsko prenovo (Bavec 2007, 121–123) je dobro poznavanje organizacije. Pomembno je, da smo se pripravljene spoprijeti z izzivom ter žrtvovati tudi del učinkovitosti in začetnih visokih finančnih sredstev za poznejšo večjo prilagodljivost in prožnost organizacije. Prav z internetom in moderno informacijsko tehnologijo ter komunikacijskimi orodji lahko dosežemo hiter prenos informacij v organizacijo, ki so ključne za odločanje in njeno delovanje, preprečevanje entropije, h kateri v času nove ekonomije žal teži vsak kompleksen sistem. Najpomembnejša je inovativnost na vseh področjih delovanja, ki močno prispeva h konkurenčnosti poslovnega sistema. Na tem področju je bistvena skrb držav z manj bruto družbenega proizvoda na prebivalca za večja vlaganja v digitalno ekonomijo in e-poslovanje. Princip je isti, manj premožna organizacija – manj vlaganj, vendar poznamo nekaj izjemno uspešnih držav in posameznih organizacij, ki te logične predpostavke ne potrjujejo. To pa pomeni izziv tako za raziskovalce kot tudi za managerje, kajti samo finančna uspešnost še ne zagotavlja tehnoloških vlaganj.

Če se vrnemo nazaj k osnovnim razlagam organizacije in managementa – zakaj sploh potrebujemo informatizacijo? Konec koncev so vendarle vedno najpomembnejši ljudje (znanje), ki imajo vizijo, poslanstvo in smotre, iz katerih izhaja temeljna dejavnost – organizacija, management, vrednote in kultura. Tavčar (2006, 21) pravi:

Ljudje obvladujemo svet: kar pa smo dosegli, zgradili svojo civilizacijo, smo napravili z razumom. Pa vendar se pri predelovanju

in obvladovanju informacij zdaleč ne moremo meriti z osebnimi računalniki, ki jih uporabljamo vsak dan. Šahovski velemejstri izgubljajo igre s primerno programiranim in zmogljivim računalnikom – saj jih prekaša pri obvladovanju približno 15.000 potez, kolikor jih imata igralca na voljo pri povprečni igri, ki obsega, denimo, 30 potez. Na običajnem osebnem računalniku teče vzporedno vsaj pet, šest programov – okna, urejevalnik besedil, tabele, kazala, elektronska pošta, programi za risanje; ljudje pa se težko posvečamo samo dvema, ne posebno zahtevnima dejavnostma, na primer vožnji avtomobila in razgovoru s sopotniki.

POSLOVNA INFORMATIKA IN INFORMACIJSKA ARHITEKTURA

Informacijski sistemi (Vidmar 2002, 29) podatke obdelujejo in posredno omogočajo njihovo interpretacijo, medtem ko telekomunikacijski sistem omogoča komuniciranje (izmenjavo podatkov) med točkami informacijskega sistema. Govorimo o multimedijskih storitvah, ker se informacijski in telekomunikacijski sistemi vsebinsko integrirajo (globalna mobilna infrastruktura, bogate telekomunikacijske – telefonske – storitve in uporabne internetne storitve). Z informatizacijo se v organizaciji spoprijemamo sami ali pa strateški in procesni del v celoti zaupamo zunanjim izvajalcem (angl. outsourcing). Vendar Kovačič in dr. (2004, 34) pojem poslovne informatike naprej razširijo na načrt informatizacije, ki ga poimenujejo informacijska arhitektura. Informacijski sistemi so bili tradicionalno usmerjeni v organizacijo. Namenjeni so bili obdelavi in zagotavljanju informacij znotraj organizacije. Vloga informacijskega sistema v modernem poslovnem okolju ni več v obdelavi in analizi podatkov, temveč v povezovanju z okoljem. Moderni informacijski sistemi so usmerjeni v uspešnost poslovanja skozi analizo dodane vrednosti v verigi in omogočajo vodilni strukturi primerjavo, spremljanje in analiziranje poslovanja. Analiza temelji na Porterjevi verigi dodane vrednosti, ki izpostavlja moderen strateški informacijski sistem kot ključni dejavnik konkurenčnosti.

V informacijski družbi (Bavec 2006) se nam pogosto zgodi, da stvari spregledamo ali jih vidimo drugače, kot smo jih v preteklosti ali jih še bomo v prihodnosti. V Sloveniji je bilo po nedavnih raziskavah ugotovljeno, da je bilo med državami, ki so se Evropski uniji pridružile leta 2004, v zadnjem desetletju slovensko raziskovalno področje najuspešnejše ter da imamo ogromno uspešnih organizacij, ki so uspele na domačem in tujem trgu. Pomembno je, da se odločimo, kaj sploh želimo v novi ekonomiji. Pri informatizaciji moramo imeti jasne cilje, prednostne naloge, strategije in vizijo delovanja organiza-

cije. Samo z izkoriščanjem tržnih niš, evropskih projektov, uspešnih integracij in brez razdrobljenih poslovnih sistemov lahko dohitimo in tudi prehitimo marsikoga. S svojo globalnostjo se ne smemo omejititi samo na evropske trge, kar se rado dogaja slovenskim podjetjem.

O'Sullivan, Mulligan in Dooley (2007, 308) o informatizaciji v visokošolskem prostoru ugotavljajo naslednje:

Za ekonomsko rast in razvoj so vse pomembnejše raziskave, ki jih opravijo na univerzah. Eden od mehanizmov za izboljšanje teh raziskav je spodbujanje sodelovanja med različnimi raziskovalnimi ekipami. Sodelovanje pa je podprto še z informacijskimi sistemi, ki so se v zadnjih letih močno razširili. Organizacijam ponujajo široko paleto različnih storitev, kot je upravljanje in izmenjava dokumentov ter dokumentiranje rizičnih informacij. Poznamo dve vrsti sistemov, prvo je nestrukturirano sodelovanje informacijskih sistemov, drugo pa strukturirano sodelovanje informacijskih sistemov.

PRENOVA DELOVANJA IN POSLOVANJA

Osnovni motivi managementa za prenavo organizacije so po navadi odvisni od dobrega poslovanja podjetja oziroma od razpoložljivih finančnih sredstev. V podjetjih lahko pričakujejo tudi (ne)uspešne projekte, kar velja tudi za projekte poslovnoinformacijskih sistemov, še zlasti zato, ker jih zaradi svoje velikosti in kompleksnosti tvorijo manjši projekti, katerih uspešnost pomembno vpliva na ves projekt. V praksi velja, da je delež neuspešnih informacijskih projektov približno kar 41-odstoten.

Strokovnjaki Svetovne banke (Bučar 2001, 227–229) predlagajo naslednje strategije državne podpore za razvoj uporabe informacijske tehnologije: promoviranje strateškega partnerstva z multinacionalnimi uporabniki in izvajalci informacijske tehnologije, vzpostavljanje institucij trga z informacijskimi tehnologijami oziroma z opiranjem nanje, posodabljanje in naložbe v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, posodabljanje državne uprave in prost dostop do informacij javnega značaja, promoviranje uporabe informacijske tehnologije za varovanje okolja in nadzor onesnaževanja, omrežne povezave med znanstvenimi, tehnološkimi in izobraževalnimi institucijami, difuzijo poslovnih aplikacij v javna in zasebna podjetja ter posodobitev poslovnih podpornih storitev.

O'Brien (2004) v svojih delih še posebno poudarja pomen tehnologij, ki morda niso ključne, a so vendarle pogoj za dobro informacijsko urejenost poslovnih sistemov, da v podjetju lahko vodimo tako imenovano e-poslovanje (angl. e-business). Še več, poslovni procesi se

lahko spremenijo in prav te spremembe zaradi informatizacije jih naredijo preglednejše in rešijo marsikatero ozko grlo v organizaciji. Poleg same organizacije pa moramo v našo informacijsko prenovu vključiti tudi naše odjemalce in dobavitelje.

Moderen življenjski cikel (Avison in Fitzgerald 2003, 40) razvoja produktov po metodologiji SDLC (angl. System Development Life Cycle) je drastično vplival na celovit razvoj informacijskih sistemov. Čeprav obstaja veliko različic, ima metodologija SDLC naslednjo osnovno strukturo, ki jo je treba upoštevati: študijo izvedljivosti, sistemsko preiskavo in analizo, prek katerih nato oblikujemo sisteme, jih uresničujemo, ocenimo ter vzdržujemo. Ta metodologija je zelo dobro sprejeta in ji uporabniki zaupajo, kljub temu pa nekatere tehnike in razpoložljiva orodja dopuščajo potencialne nevarnosti.

Zakaj se v zadnjem času pogosto srečujemo tudi z izrazom nova ekonomija? Semolič (2001, 7–26) razlaga, da so produkti razvoja visoke tehnologije šele pred nekaj leti začeli vplivati na vsa področja človekovega delovanja in postali del njegove kulture. Postajamo del novega globalnega ekonomskega reda, ki ga imenujemo nova ekonomija. To pomeni novo gospodarsko ureditev sveta, nove načine poslovanja, ki prehaja v elektronsko poslovanje. Glavni lastnosti nove ekonomije sta globalnost in mreženje na vseh področjih. Nova ekonomija je s sabo prinesla tudi projektni management, ki je postal sestavni del splošnega managementa vseh organizacij. Samo s slednjim lahko obvladujemo svetovne spremembe, ki so precej pogojene s hitrim tehnološkim razvojem, predvsem v informacijski tehnologiji, ter zahtevajo visoko stopnjo razvojne sposobnosti in prilagodljivosti vseh ekonomskih subjektov.

Zavedati se moramo vloge projektne delo – managementa, ki ga uvaja čedalje več organizacij, zaradi narave dela, njihove temeljne dejavnosti, strukture in prostora ter časa, v katerem delujejo. Takšnih organizacij bo vedno več in prav zaradi informatiziranosti moramo nekatere postopke zapisati (v obliki pravil), da lahko informatiki to spravijo v elektronsko poslovanje. Delovne naloge so poenotene, obstajajo jasna pravila, procesi so standardizirani, manj je neželene subjektivnosti in ogromen je prihranek časa. Ljudje, ki delajo v organizacijah, ki delujejo kot organizmi, so bolj naravnani k projektne delu, kar uporabljajo tako znotraj kot zunaj organizacije.

Predstavitev informatizacije obravnavane visokošolske institucije (organizacije)

FM spada med visokošolske institucije v Sloveniji, ki imajo najbolj urejeno elektronsko delovanje, in je tudi ena prvih, ki je uvedla elek-

tronski indeks in e-učilnico ter vzpostavila uporabniško usmerjen visokošolski informacijski sistem (v nadaljevanju vis) za zaposlene in študentski informacijski sistem (v nadaljevanju šis) za študente. Poleg tega so spletno stran fakultete zastavili tako, da je namenjena neposredno študentom, visokošolskim učiteljem in strokovnim sodelavcem. Vpeljava bolonjskega procesa, mednarodno sodelovanje in informatizacija institucij so postali vsakodnevna praksa. Pri informatizaciji bi lahko izpostavili nekatera področja dejavnosti, ki so namenjene uporabnikom: šis, e-učilnica, vis, elektronski indeks, e-kolokviji in e-izpiti, spletna stran, obveščanje s sms-sporočili in komunikacija po e-pošti. V bližnji prihodnosti bo treba na področju informatike visokošolskih institucij še marsikaj izboljšati ter poskrbeti za informatizacijo pedagoškega procesa (predavanja in vaje na daljavo, e-izpiti/kolokviji itn.), dela s študenti prek komunikacijskih orodij (na primer e-pošta, šis), knjižničarstva (na primer e-izposoja) in založništva (na primer e-založba, naročanje knjig prek spleta).

V izobraževalnih ustanovah (Zornada 2003, 189–192) lahko najdemo nekatere rešitve, ki želijo olajšati delo vsem udeležencem v izobraževalnem procesu. Večinoma jih ustanove razvijajo v okviru raziskovalnih projektov. Velika razlika oziroma negativna plat zgodbe je predvsem zaostajanje pri razvoju in uporabi informacijske tehnologije za podporo poslovanju visokošolskih organizacij. Glavni akterji se strinjajo, da je na tem področju neskladje med možnostmi, ki jih tehnologija razkriva, in trenutnim stanjem izredno veliko in se šele v zadnjih letih nekoliko zmanjšuje. Čeprav bi morda pričakovali, da so prav izobraževalne institucije vodilne v raziskavah in razvoju na tem področju, žal ni tako. Pospešiti je treba razvoj informacijske tehnologije, še bolj pa njeno uveljavitev v praksi. Izboljšati kakovost delovanja je lahko eden od pglavitnih motivov, ki bi se pokazali ob upoštevanju smernic informatizacije podobnih ustanov na evropski ravni. Čeprav smo v zadnjem času na dobri poti, mora država še vedno odigrati svojo vlogo in določiti standarde za financiranje in spremljanje visokošolskega izobraževalnega procesa, ne nazadnje jih prek komisij in organov tudi regulira in posredno financira.

Delovanje brez papirja in celovita obvladljivost institucije (organizacije)

Podjetje brez papirja – samo ideja ali tudi stvarnost? V praksi so managerji razdvojeni med željami in realnimi možnostmi, zato je popolna informatizacija poslovanja podjetja zanje pogosto samo neuresničen sen. Toda nekje je treba začeti, če želimo imeti informacije na dosegu rok. Da bi se izognili zapletenim tehničnim razpravam,

omejenim predvsem na informatike, lahko svoj končni cilj predstavimo kot poslovanje brez papirja. Z računalniškimi rešitvami samo prenašamo papirno logiko v poslovne informacijske sisteme, zato je iz managerskega zornega kota prehod na podjetje brez papirja, kjer so vsi podatki dostopni samo prek računalnika, precej radikalnejši koncept, kot je uvajanje zelo zahtevnih tehnoloških rešitev, od podatkovnega rudarjenja do mobilne tehnologije, ki jo srečamo vsepo vsod, tudi v visokošolskem prostoru.

Kako to uresničiti? Ali še boljše – ali je v naši instituciji to sploh mogoče uresničiti? Kaj je smiselno narediti? Kaj nam bo takšno poslovanje res prineslo? Kako bomo na to spremembo privadili naše zaposlene, študente in zunanje uporabnike? Odpira se nešteto vprašanj, zaznamo tudi strah in nezaupanje (na primer: Kaj če se nam kaj izgubi?). Z informatizacijo bomo dosegli popolno obvladljivost organizacije, izjemno poslovno prilagodljivost, geografsko in časovno neodvisnost elementov, dolgoročno znižanje stroškov, manj napak pri poslovanju, konkurenčno prednost, decentralizacijo odgovornosti in pristojnosti ob hkratnem poudarjanju medsebojne soodvisnosti in sodelovanja, bolj zadovoljne zaposlene in poslovne partnerje. Potrebujemo samo pravo strategijo, inovativnost, znanje in razpoložljive vire oziroma sredstva. Že na začetku moramo imeti v mislih multidisciplinarnost, s katero bomo povezali raznovrstno znanje z izkušnjami in timskim delom ter začeli učinkovito prenavo poslovnih informacijskih rešitev. Videti »luč na koncu predora« ali, še bolje rečeno, pot do rešitve/-ev (»cesto skozi predor«), ki je pred nami. Izkušnje tujih in zelo uspešnih podjetij kažejo, da je prikazovanje končnega cilja kot »podjetje brez papirja« zelo močno mobilizacijsko orodje, saj ga ljudje lahko razumejo in se z njim poistovetijo. S to strategijo tudi netehničnim strokovnjakom veliko lažje pojasnimo zahtevne vsebinske in tehnološke rešitve, ki so pogosto preveč abstraktne. Omenimo samo objektivi pristop – gre za strategijo za prenavo poslovanja, ki temelji na obravnavi poslovnih pravil, ali celo metamangement virtualnih organizacij in preklopno načelo.

Težnje k organizaciji brez papirja s tako imenovano celovito obvladljivostjo oziroma zahtevnega projekta, ki ima močno tehnično in managersko (organizacijsko) dimenzijo, bi se lotili z razpoložljivo računalniško in komunikacijsko opremo ter ustrezno tehnologijo. Z vnašanjem podatkov bi ustvarili dobro varovano podatkovno skladišče z zanesljivo obdelavo. Vzpostavili bi računalniško omrežje in omrežne protokole, s tem bi preprečili morebitne vdore. Na koncu bi bila vsa poročila formalizirana, usposobljen in izobražen srednji in nižji management ter zagotovljeni enotno konfigurirani (prenosni)

računalniki. Prav tako ne bi pozabili na uvedbo elektronskih podpisov, na varen prenos podatkov in informacij, na pripravo predlog in osnutkov oziroma elektronskih obrazcev, na zaščito internih podatkov v podjetju, na informacijske (programske) rešitve oziroma sisteme in na zmogljive računalnike (z zmogljivimi strežniki). Uvedli bi elektronsko komuniciranje z vsemi standardi in protokoli. Tako bi izvrševali transakcije prek spleta, naročali blago in storitve ter sprejemali naročila ali celo izvajali, na primer, telekonference ter imeli na voljo spletno telefonijo. Srečevali bi se z vsemi vrstami elektronskega poslovanja in managerskimi izzivi. Racionalno bi bilo sodelovati s poslovnimi partnerji, s študenti, ki bi našo informatizacijo sprejeli ter konstruktivno sodelovali, ali pa bi strateške partnerje in študente poskušali vsaj privaditi na naše spremenjeno poslovanje. Sčasoma bi lahko uvedli vedno bolj zelen koncept upravljanja oskrbovalne verige, kjer bi združili prej omenjene možnosti. V posameznih postopkih bi naše rešitve ne nazadnje omogočale avtomatizacijo in standardizacijo. Manjkala pa ne bi niti dobro urejena spletna stran, še posebno če je pomemben posrednik med našim podjetjem in našimi odjemalci. S tem bi uvedli celovite integrirane rešitve, ki temeljijo na enostavnosti pri poslovanju in na nenehnem izboljševanju. Informatizacija poslovanja bi nam že kratkoročno povečevala dodano vrednost in s tem bi povečali naše konkurenčne možnosti.

Raziskava

Marca 2007 je bila izvedena raziskava o informatizaciji visokošolske institucije FM. Za potrebe raziskave je bila izvedena anketa. Ciljna populacija so bili vsi, ki so s svojim statusom aktivno vključeni v delovanje fakultete, in sicer študenti ter pedagoški in strokovni sodelavci. Skozi raziskavo smo lahko zaznali, kako pomembna, čeprav razvijajoča se, so lahko področja delovanja, ki so plod nove digitalne ekonomije, in kako je informatizacija delovanja v visokošolskem okolju prvenstvena in ključna za doseganje njenega poslanstva in vizije. Informacijska družba v svojih strategijah oziroma konvencijah (na primer lizbonska strategija, bolonjska reforma) poudarja kot ključno za uspeh prav konkurenčno, dinamično in na znanju temelječe gospodarstvo.

OPREDELITEV RAZISKAVE IN NAMEN ANKETE

Cilji anketiranja so bili: ugotoviti stopnjo uporabe interneta in spletne tehnologije na različnih področjih uporabe; ugotoviti, katera področja informatizacije na FM so še posebno pomembna in na katerih bi bile potrebne morebitne izboljšave; oceniti stopnjo pomemb-

nosti nekaterih dejavnikov pri zaznavanju zadovoljstva uporabnikov z informatizacijo na opredeljenih področjih; ugotoviti, katera področja morajo biti v prihodnje prednostna za nadaljnjo informatizacijo visokošolskih institucij; ugotoviti status/položaj FM v očeh anketirancev na področju informatizacije; ugotoviti pripravljenost in naravnost ljudi k delovanju brez papirja. Namen raziskave je bil opredeliti stališče študentov in zaposlenih o potrebah in koristih informacijsko-komunikacijske modernizacije fakultete. Pri sestavljanju anketnih vprašanj smo bili osredotočeni na splošno delovanje organizacije v okolju in na operacije, ki jih študenti in zaposleni opravljajo na posameznih področjih. Odločili smo se za enak vprašalnik za zaposlene in študente. S tem smo zastavljeno informatizacijo na FM želeli še dodatno prikazati kot čim bolj enakovredno namenjeno vsem, ki so s fakulteto povezani kot študenti ali pedagoški oziroma strokovni sodelavci.

PREDSTAVITEV IN ANALIZA REZULTATOV

V raziskavi smo poizvedovali, katera področja informatizacije na FM so najkoristnejša in hkrati najuporabnejša za odjemalce oziroma udeležence na FM. Področja so bila naslednja: šis (študentski informacijski sistem), vis (visokošolski informacijski sistem), elektronski indeks, e-kolokviji/e-izpiti, e-učilnica, spletna stran, obveščanje s sms-sporočili in komunikacija po e-pošti ter drugo (računalniška opremljenost učilnic, predavanja na daljavo ipd.). Anketirani so morali koristnost/uporabnost področij ocenjevati s petstopenjsko lestvico, kjer je 1 pomenilo najbolj koristno/uporabno, 5 pa najmanj koristno/uporabno. Rezultati (preglednica 1) so pokazali, da najpogosteje uporabljajo šis, nato e-učilnico, sledijo spletna stran, elektronski indeks, e-izpiti/e-kolokviji in na zadnjih dveh mestih obveščanje s sms-sporočili in e-pošto ter vis. Rezultati izkazujejo dejansko stanje informatizacije na FM, kar pomeni, da študenti in zaposleni vsak dan uporabljajo šis in e-učilnico, ker se prek e-učilnice izvajajo nekatere študijske dejavnosti, prek šis pa poteka obveščanje študentov ter zbiranje vseh informacij.

V nadaljevanju smo vprašanje koristnosti in uporabnosti področij informatizacije še podrobneje proučili. Anketirance smo vprašali, na katerih prej omenjenih področjih predlagajo izboljšave in kakšne naj bodo te. Na to vprašanje je odgovorila skoraj polovica oziroma kar 62 anketirancev, 67 pa jih na to vprašanje ni odgovorilo oziroma ni izpostavilo področij, ki so potrebna izboljšav. Večina je imela pripombe glede e-učilnice (31 anketirancev se ne strinja z njo in predlaga izboljšave, kot so enostavnejše in preglednejše delovanje, prijaznejša

PREGLEDNICA 1 Področja informatizacije glede na zaznano korist uporabnikov FM

Področje	Koristnost/uporabnost*
šIS (študentski informacijski sistem – študenti, zaposleni)	1,8
vis (visokošolski informacijski sistem – zaposleni)	3,6
Elektronski indeks	3,0
E-kolokviji, e-izpiti	3,4
E-učilnica	2,7
Spletna stran FM	3,0
Obveščanje s sms-sporočili, komunikacija po e-pošti	3,5

OPOMBA * povprečna ocena.

do uporabnika, premalo pozitivna in vabljava za študente, delo v njej jim ni v veselje, premajhno poznavanje – uvajanje), glede obveščanja s sms-sporočili (9 anketirancev bi spremenilo nekaj tudi na tem področju, in sicer več obveščanja po tej poti, ažurnost obvestil, sporočanje vseh obvestil na ta način ipd.), glede šIS in vis (določene izboljšave tudi na tem področju, kot so spletno komuniciranje, povezava šIS in vis (sodelavci), večje število gradiv za predmete) in drugega (računalniška opremljenost učilnic, predavanja na daljavo ipd.)

Pri zaznavanju zadovoljstva uporabnikov informacijskih orodij (informatizacije) imajo pomembno vlogo naslednji dejavniki: enostavnost in preglednost uporabe; potrebne informacije (navodila) o uporabi; čas, hitrost, ažurnost podatkov; stroški/cena uporabe/dostopa; dostopnost, računalniki, internet (e-točke); uporabnost (za študente, za zaposlene); stopnja varnosti (zaščita, varovanje osebnih podatkov); kakovost in zanesljivost delovanja (informatizacije). Študenti in visokošolski učitelji ter sodelavci so morali oceniti stopnjo teh dejavnikov pri zaznavanju lastnega zadovoljstva informatizacije. Ocenjevali so jih z vrednostmi od 5 (zelo pomemben) do 1 (sploh ni pomemben). Rezultati (preglednica 2) so pokazali, da sta večini daleč najpomembnejši enostavnost in preglednost uporabe, ki ji sledita kakovost in zanesljivost delovanja informatizacije. Za njima sta čas, hitrost, ažurnost podatkov in stopnja varnosti (na primer zaščita, varovanje osebnih podatkov). Rezultati so pokazali pričakovano, in sicer da so pri informatizaciji danes najpomembnejše enostavnost in preglednost uporabe ter kakovost in zanesljivost delovanja orodij informatizacije. Dostopnost in vedno nižji stroški uporabe interneta pa niso več ključni dejavniki.

Študente in zaposlene smo spraševali, kako pogosto uporabljajo orodja informatizacije FM, kot so spletna stran, šIS, vis, elektron-

PREGLEDNICA 2 Pomembnost dejavnikov pri zaznavanju zadovoljstva informatizacije

Dejavniki	Stopnja pomembnosti*
Enostavnost in preglednost uporabe	4,4
Potrebne informacije (navodila) o uporabi	3,8
Čas, hitrost, ažurnost podatkov	4,2
Stroški/cena uporabe/dostopa	3,7
Dostopnost, računalniki, internet (e-točke)	4,2
Uporabnost za uporabnike (za študente, za zaposlene)	4,1
Stopnja varnosti (zaščita, varovanje osebnih podatkov)	4,2
Kakovost in zanesljivost delovanja (informatizacije)	4,3

OPOMBA * povprečna ocena.

ska pošta, e-učilnica. Pogostost uporabe so morali opredeliti med večkrat na dan (10-krat in več), nekajkrat na dan (do 10-krat), nekajkrat na teden in nekajkrat na mesec. S tem smo želeli raziskati, koliko so študenti in zaposleni dejansko seznanjeni z elektronskim delovanjem oziroma uporabljajo vse elektronske poti, ki so neposredno povezane s študijem. Rezultati uporabe orodij so bili naslednji: 18,6 % anketirancev uporablja ta orodja večkrat na dan (10-krat in več), 45 % jih uporablja nekajkrat na dan (do 10-krat), 33,3 % jih uporablja nekajkrat na teden in 3,1 % samo nekajkrat na mesec. To pove, da je študent oziroma zaposleni na FM zelo dobro seznanjen z elektronskim delovanjem in da uporablja vsa področja elektronskega delovanja, ki jih fakulteta ponuja oziroma so del njihovega študija ali dela.

Iz rezultatov analize raziskave informatiziranosti delovanja FM lahko povzamemo naslednje ugotovitve:

- Večina študentov in zaposlenih na FM je zadovoljna z delovanjem institucije na področju digitalne ekonomije.
- Uporabniki opazijo določene pomanjkljivosti, predlagajo izboljšave in so pripravljeni proaktivno sodelovati pri nadaljnji informatizaciji delovanja.
- Najpomembnejše področje informatizacije je delo s študenti prek komunikacijskih orodij.
- Za študente in zaposlene so najpomembnejše enostavnost in preglednost uporabe ter kakovost in zanesljivost delovanja informatizacije.
- Kar dve tretjini anketirancev delovanja s papirjem sploh ne bi ali pa bi samo deloma pogrešali pri svojih dejavnostih.
- Kar 95 % anketirancev meni, da je FM boljša oziroma deloma

boljša na področju informatiziranosti delovanja v primerjavi z drugimi primerljivimi visokošolskimi institucijami.

- Skoraj 80% anketirancev je pripravljenih s svojo naravnostjo in načinom dela v prihodnje prispevati k informatizaciji in delovanju brez papirja na vseh področjih.

Iz odgovorov je zaznati zavidanja vredno elektronsko pismenost udeležencev (tudi zaradi vedno višje stopnje izobraženosti). To je potrditve zelo dobrih rezultatov, ki gredo močno v prid poslovanju brez papirja, katerega filozofija delovanja bo tudi v prihodnje osnova za katero koli informatizacijo delovanja na vseh področjih FM. V okolju je zaznati uresničevanje informatizacije na vseh korakih in zavedanje ljudi o pomembnosti digitalne ekonomije. Če poleg analize raziskave pogledamo tudi na samo organizacijo, kako je v resnici na njeno delovanje vplivala informatizacija, lahko upravičeno trdimo, da so se nekateri delovni procesi poenostavili in postali hitrejši. Zaposleni so manj obremenjeni z administrativnimi zadevami in bolj zadovoljni pri delu. Dosti je elementov informatizacije, ki so vplivali na delovanje, na primer dodatna varovala (zmanjšanje možnosti subjektivne napake), boljša kakovost dela in rezultatov, skrb za vse udeležence, boljša informiranost in organiziranost, vključenost internih aktov v informatizacijo, novi koncepti izobraževanja. Organizacija je postala zgled marsikateri drugi v slovenskem prostoru, kar kažejo tudi koncepti informatizacije, ki jo povzemajo druge institucije v visokem šolstvu.

Sklep

Poslovanje brez papirja ali pisarna brez papirja je sinonim za največjo mogočo racionalizacijo administrativnega in informacijskega poslovanja. Tak sistem je varnejši, saj je verjetnost izgube podatkov veliko manjša kot pri papirnem poslovanju. Prehod zahteva popolno prenavo poslovanja, preglednejše urejeno poslovanje in znižanje poslovnih stroškov, ne da bi s tem zmanjšali kakovost poslovnih procesov. Stopnja izobraženosti se viša, s tem pa se ljudje tudi vse bolj zavedajo pomembnosti digitalne ekonomije. Posledično bi se večal bruto domači proizvod v določeni državi oziroma regiji, kar bi prispevalo k večji blaginji države. Slednje je tudi nacionalni interes organiziranega teritorialnega območja prebivalcev, ki mu usodo uspešno in manj uspešno kroji trenutna vladna politika. Prav proces globalizacije in civilizacije znanja pa je danes prvi pogoj za konkurenčnost. Poslovanje in delovanje brez papirja je v določenem pogledu lahko celo nacionalni interes naše države, še posebno ker smo v in-

formacijski dobi majhno, mlado in posledično laže prilagodljivo gospodarstvo. Zadovoljiv obstanek in uspešna rast gospodarstva nam v prvi vrsti lahko omogočita uresničevanje procesov z višjo dodano vrednostjo. Raziskave in razvoj, poznavanje in izvoz novih tehnologij, znanosti in inovativnosti, v čemer se skriva tudi uspešnost delovanja v digitalnih ekonomiji, pa nam lahko prinesejo gospodarski premik in omogočijo, da nekoč dosežemo v Evropi in svetu takšen uspeh, kot so ga z visokotehnološkim razvojem, inovativnostjo in inteligenco e-poslovanja dosegle nekatere skandinavske države, Japonska, Nemčija in Švica, ki po zadnjem poročilu Evropske komisije iz leta 2007 spadajo v prvo skupino najbolj inovativnih držav na svetu.

Literatura

- Avison, D., in G. Fitzgerald. 2003. *Information systems development: methodologies, techniques and tools*. London: McGraw-Hill.
- Bavec, C. 2006. Informacijska družba – 10 let kasneje. Posnetek predavanja na Dnevih slovenske informatike 2006, Portorož. Mms://wmedia.siol.net/siol/konference/dsiz2006/001-10.50-11.30.wmv.
- . 2007. Urejenost organizacije. Zapiski s predavanj na Fakulteti za management Koper, 3. delovna verzija.
- Bučar, M. 2001. *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kovačič, A., J. Jaklič, M. Indihar Štemberger in A. Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lesjak, D. 2006. Poslovna informatika. Zapiski s predavanj v e-učilnici, Fakulteta za management Koper.
- O'Brien, J. A. 2004. *Management information systems: managing information technology in the business enterprise*. Boston: McGraw-Hill.
- O'Sullivan, D., D. Mulligan in L. Dooley. 2007. Collaborative information system for university-based research institutes. *International Journal of Innovation and Learning* 4 (3): 308–322.
- Semolič, B. 2001. *Projektni management v novi ekonomiji*. Maribor: Slovensko združenje za projektni management.
- Tavčar, M. I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Vidmar, T. 2002. *Informacijsko-komunikacijski sistem*. Ljubljana: Pasadena.
- Zornada, L. 2003. Informacijski sistem kot ogrodje za doseganje kakovosti visokošolske organizacije. V *Management in e-izzivi: zbornik 3. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru*, 189–192. Koper: Visoka šola za management.

Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela

DORIS GOMEZELJ OMERZEL

Univerza na Primorskem, Slovenija

ANA AZEVEDO

Fachhochschule Joanneum, Avstrija

Članek na kratko opisuje raziskovalno študijo z naslovom *Mislem – razvoj metakazalnikov kakovosti za vzpostavitev sistemskih povezav med visokošolskimi institucijami in trgom delovne sile*, ki je bila izvedena med letoma 2005 in 2007 (projekt Leonardo da Vinci, ki ga je financirala Evropska unija). Namen članka je predstaviti nekaj ključnih ugotovitev omenjenega projekta, v katerem je sodelovalo devet partnerjev iz štirih držav: Avstrije, Velike Britanije, Slovenije in Romunije. Predstavljeni so tudi raziskovalna metodologija in nekaj dognanj prve – kvalitativne faze ter druge – kvantitativne faze raziskovalnega projekta. Med najpomembnejše rezultate dve leti trajajočega projekta vsekakor sodi ugotovitev, da so za uspešnost diplomanta na delovnem mestu poleg znanja zelo pomembne še druge kompetence in veščine. S tem se strinjajo tako diplomanti visokošolskih poslovnih študijskih programov kot tudi njihovi delodajalci.

Ključne besede: kompetence, znanje, zaposljivost, visoko šolstvo

Uvod

V članku predstavljamo nekaj glavnih ugotovitev dve leti trajajočega projekta, v katerem so sodelovale štiri evropske države: Avstrija, Velika Britanija, Slovenija in Romunija. Projekt je bil osredotočen na razmerje med kakovostjo poslovnih in managerskih dodiplomskih študijskih programov ter zaposljivostjo diplomantov. Glavni cilj je bil identificirati in predstaviti pomembna znanja, veščine in spretnosti, ki jih delodajalci pričakujejo od diplomantov poslovnih šol. Med najpomembnejše razloge za izvedbo projekta lahko nedvomno štejemo željo po večjem vključevanju delodajalcev v proces pripravljavanja novih študijskih programov kot tudi v proces evalvacije kakovosti visokošolskih institucij, potrebo po novih metodah v pedagoškem procesu in ne nazadnje potrebo po izmenjavi mnenj med partnerji iz različnih evropskih držav (sodelovalo je devet partnerjev iz prej omenjenih držav, in sicer štiri fakultete, ena višješolska institucija,

dve agenciji za kakovost, en ponudnik poklicnih programov za odrasle in ena agencija za zaposlovanje).

S sproščanjem trga dela nastaja potreba po širših, splošnih izobraževalnih programih, s poudarkom na prenosljivih, funkcionalnih veščinah. V zadnjem času se pogosto omenja ideja o možnostih merjenja učnih rezultatov (angl. learning outcomes), predvsem v obliki kompetenc in veščin. Ta ideja se je razvila zlasti zaradi večjih pritiskov na odgovornost, transparentnost in primerljivost izobraževalnih institucij (Thompson 2004). Prav tako se v državah podpisnicah bolonjske deklaracije in poznejših dokumentov uvajajo novosti, katerih rezultat so primerljive in združljive visokošolske kvalifikacije. V berlinskem komunikeju iz leta 2003 je izobraževanje opredeljeno z učnimi dosežki, opravljenim delom študenta, ravno izobrazbe in profilom diplomanta (http://bmbf.org/pub/communique_bologna-berlin_2003.pdf; Bologna Working Group on Qualifications Frameworks 2005). Kazalniki kakovosti postajajo čedalje pomembnejši. Z njimi namreč lahko učinkovito spremljamo rezultate, lahko ocenimo stanje v določenem obdobju in stalno spremljamo ter merimo dosežen napredek. Raziskave v okviru mednarodnih projektov, med njimi Tuning educational structures in Europe (González in Wageenaar 2003), so že nakazale opis kompetenc, ki bi jih morali pridobiti študenti v različnih študijskih programih. Nazadnje moramo omeniti še naraščajočo potrebo po vključevanju delodajalcev v proces zagotavljanja kakovosti v visokem šolstvu, prav tako naraščajoča potreba po medsebojnem sodelovanju izobraževalnih institucij.

Cilji projekta Mismem so naslednji (Andrews in Higson 2007):

- razviti model za vrednotenje ustreznosti znanj in drugih kompetenc, razvitih v visokošolskih institucijah in ustanovah za poklicno izobraževanje, ter tistih, ki jih zahteva trg delovne sile;
- določiti in preverjati metakazalnike kakovosti v visokošolskih ustanovah;
- spodbujati sodelovanje med različnimi vrstami partnerstev v izobraževanju, vključujoč gospodarstvo in vlado, ter
- spodbujati dobro prakso in večjo povezanost ter primerljivost sistemov kakovosti izobraževanja v različnih državah.

Izsledki raziskav so zagotovo pomembni za celoten spekter evropskih visokošolskih institucij. Analiza rezultatov je pokazala pomembnost vseh kompetenc diplomantov, tako funkcionalnih znanj po posameznih področjih kot tudi drugih spretnosti. Oblikovalci politike izobraževanja se morajo zavedati pomembnosti znanja in drugih spretnosti, ki jih diplomant potrebuje na trgu dela. Rezultate razi-

skave lahko uporabijo tudi odgovorni administrativni kadri v uradih ali agencijah za zagotavljanje kakovosti. Ker pa zaposljivost diplomantov ni zgolj problematika visokega šolstva, so rezultati uporabni tudi za delodajalce.

Cilji projekta

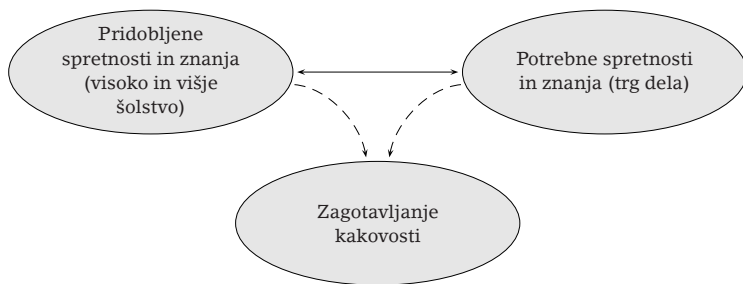
Poglavitni cilj projekta Mislem je bil raziskati, ali je zaznavanje kakovosti poslovnega dodiplomskega izobraževanja diplomantov in delodajalcev povezano z njihovim zaznavanjem zaposljivosti diplomantov (Andrews in Higson 2007). Poleg tega je bil cilj projekta ugotoviti glavne zaposlitvene kompetence, ki jih zahtevajo delodajalci, ki zaposlujejo diplomante na področju poslovnih ved, ter oceniti, koliko so poslovno znanje, spretnosti in kompetence, ki jih pridobijo diplomanti na področju poslovnih ved (gre za področje 34 po mednarodni klasifikaciji ISCED 1997) v času dodiplomskega študija, uporabni za zaposlitev (slika 1).

V ta namen si je raziskovalna skupina na svojem prvem srečanju v Gradcu novembra 2005 postavila naslednje cilje:

- razviti model ali postopek v korakih za ocenjevanje ustreznosti med znanji in kompetencami, ki jih pri študentih razvijajo izobraževalne ustanove, in tistimi, ki jih zahteva trg delovne sile;
- razviti in preveriti metakazalnike (osredotočene na povezavo s trgom delovne sile) za ocenjevanje kakovosti na univerzah in zavodih za poklicno usposabljanje;
- uporabiti strokovno znanje in izkušnje, ki jih imajo zavodi za poklicno izobraževanje in usposabljanje ter univerze na področju ocenjevanja kakovosti;
- spodbujati sodelovanje med različnimi vrstami partnerstev v izobraževanju, gospodarstvu in vladi;
- spodbujati meddržavno sodelovanje, katerega rezultat bodo izmenjava najboljših praks ter večje zблиževanje in primerljivost med sistemi kakovosti v izobraževanju v različnih državah.

Metodologija

Raziskovalne dejavnosti v okviru izvedenega projekta so bile razdeljene na pet faz, in sicer pregled stanja, oblikovanje vprašalnikov, izvedba, analiza podatkov in diseminacija rezultatov. Akademski partnerji, vključeni v zbiranje in analizo podatkov za projekt, so bili: Fakulteta za management Koper (Slovenija), Fachhochschule Joanneum (Avstrija), Berufsforderungsinstitut Steiermark (Avstrija), Uni-



SLIKA 1 Povezava izobraževalnih institucij s trgom dela (prirejeno po Azevedo 2007)

versitatea din Craiova (Romunija) in Aston Business School (Velika Britanija).

PREGLED STANJA

Prvi del projekta Mislem je obsegal pregled trenutnega stanja na visokošolskem področju v štirih partnerskih državah: Sloveniji, Avstriji, Romuniji in Veliki Britaniji. Opravljen je bil pregled literature in raziskovalne dejavnosti na evropski in nacionalni ravni. Izčrpen pregled literature je pokazal, da v teh štirih državah obstajajo velike razlike med visokošolskimi sistemi ter sistemi poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Čeprav obstajajo mehanizmi za nadzor kakovosti (na primer uporaba sistemov za vodenje kakovosti) in agencije za zagotavljanje kakovosti v vseh štirih državah, se glede tega, katere agencije in kako pogosto v različnih državah spremljajo delo institucij in študijske programe, pojavljajo velike razlike. Raba kompetenc pri zagotavljanju kakovosti je bolj razširjena v Veliki Britaniji, vedno pogostejša pa postaja tudi v drugih državah (na primer v Avstriji).

Teoretična izhodišča za raziskavo

Po podrobni proučitvi literature in razmer v visokošolskih okoljih vseh štirih vključenih držav je bilo dogovorjeno, da v okviru projekta ne obravnavamo samo znanja, temveč tudi druge spretnosti, ki jih študent pridobi med študijem. V zadnjem obdobju se v povezavi z likom diplomanta uveljavlja pojem kompetenc, ki ne pove samo, kaj naj bi posameznik znal ali katere predmete je opravil v času svojega študija (to je razvidno iz priloge k diplomu), temveč kaj dejansko obvlada v teoriji in kaj je (bo) sposoben tudi narediti v praksi oziroma ponuditi na trgu delovne sile (Razdevšek Pučko 2007). Avtorji so najprej razmejili pojma znanje in kompetence. Navajajo različne vrste znanja (eksplicitno in implicitno, angl. tacit knowledge), pri če-

mer omenjajo, da je eksplicitno znanje (informacije) največkrat vezano na posamezna predmetna področja, medtem ko se implicitno znanje večinoma izraža s transverzalnimi, osebnimi in socialnimi kompetencami (Eurydice 2002). V zadnjem času nenehno narašča potreba po obvladovanju orodij in postopkov, s katerimi lahko uporabljamo informacije. Za tako znanje se začenja uveljavljati pojem kompetence. V skladu s tem pojmovanjem bi kompetence lahko poimenovali tudi proceduralno in strateško znanje (Razdevšek Pučko 2007). Romainville (v Razdevšek Pučko 2007) omenja, da se je beseda kompetenca, ki izhaja iz francoščine, najprej uporabljala na področju poklicnega izobraževanja v smislu »sposobnosti za opravljanje določenega dela oziroma naloge«. V zadnjem času pa se pojavlja tudi na področju izobraževanja, kjer označuje sposobnost za uporabo določenih znanj. Coolahan (v Razdevšek Pučko 2007) je predlagal, da bi kompetence obravnavali kot splošne sposobnosti, ki temeljijo na znanju, izkušnjah, vrednotah in dispozicijah, ki jih je posameznik razvil ob vključevanju v izobraževalne prakse. Day (v Razdevšek Pučko 2007) definira kompetence kot sposobnosti za opravljanje nalog in vlog, ki so potrebne za doseganje pričakovanih standardov. Pri tem opozarja, da je pomembno, kdo standarde postavlja. Po nekaterih definicijah znanje in spretnosti lahko poimenujemo kar s skupnim izrazom kompetence. V literaturi s področja managementa in razvoja človeških virov srečamo veliko različnih definicij, malo pa jih je res primernih in uporabnih. V največ primerih so kompetence opredeljene kot skupek znanja, stališč, spretnosti in odnosov (Summers in Summers 1997; Berge in dr. 2002; Nabi 2003; Kay in Moncarz 2004; Palmer, Ziegenfuss in Pinsker 2004; Gillard in Price 2005). V projektu (González in Wagenaar 2003) so kompetence diplomantov definirane kot dinamična kombinacija značilnosti, zmožnosti in odnosov. Vukasović (2004) definira zaposljivost kot skupek dosežkov – spretnosti, razumevanja in osebnih značilnosti, ki pomagajo diplomantom postati zaposljivi in uspešni v določenem poklicu.

Na kompetence lahko gledamo iz različnih zornih kotov. Če jih razumemo kot nekaj, kar ponujajo visokošolske institucije in po tem obstaja povpraševanje na trgu dela, lahko rečemo, da so kompetence diplomantov pravzaprav tržno blago. Ali drugače, diplomantove kompetence prispevajo k njegovi tržni vrednosti na trgu dela (Trunk Širca in dr. 2006). Tudi OECD (2005) opredeli kompetence z ekonomskega in širšega socialnega vidika. Kompetence tako prispevajo k vrednosti in rezultatom posameznikov in družbe, pomagajo posameznikom, da dosežejo pomembne zahteve v zelo različnih

okoljih in so pomembne tako za družbo kot tudi za posameznike. Iz ekonomskega zornega kota kompetence zaposlenih vplivajo na dvig produktivnosti, konkurenčnosti in zaposljivosti ter prispevajo k ustvarjanju okolja, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost. Poleg znanja so predvsem druge veščine in spretnosti zaposlenih zelo pomembne za dvig kakovosti storitev, ki jih ponuja organizacija (Ruzzier, Antončič in Konečnik 2006). S socialne perspektive pa kompetence pripomorejo k večjemu vključevanju posameznikov v družbo in k socialni koheziji ter spoštovanju človekovih pravic.

Pri opredeljevanju kompetenc lahko ločimo med (Eurydice 2002) ozkimi, specifičnimi (vezanimi na posamezne predmete) in splošnimi (predmetno neodvisnimi) kompetencami. V zadnjem času je predvsem aktualno vprašanje o pridobivanju slednjih. Specifične so cilj posameznih študijskih predmetov, splošne pa se pridobivajo pri različnih predmetih in usposabljanjih. Ne glede na to morajo biti ene in druge uporabne v različnih situacijah.

Tudi drugi evropski dokumenti, ki so kakor koli povezani z visokim šolstvom, poleg pomembnosti funkcionalnih znanj poudarjajo tudi pomembnost tako imenovanih mehkih znanj oziroma spretnosti. Bolonjska deklaracija iz leta 1999 (http://www.bologna-bergen2005.no/docs/oo-main_doc/990719bologna_declaration.pdf), na kateri sloni prenova visokega šolstva, poudarja zlasti naslednje cilje:

- sprejetje sistema prepoznavnih in primerljivih stopenj (tako bi se pospešila zaposlovanje evropskih prebivalcev in mednarodna konkurenčnost evropskega sistema visokega šolstva);
- sprejetje sistema, ki temelji na dveh glavnih stopnjah, dodiplomski in podiplomski;
- uveden ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System);
- pospeševanje mobilnosti;
- pospeševanje evropskega sodelovanja pri zagotavljanju kakovosti s ciljem razvijati primerljiva merila in metodologijo;
- vpeljava evropskih dimenzij v visoko šolstvo, še posebno v razvoj učnih programov, sodelovanje med institucijami, v sheme mobilnosti, integrirane programe študija, vzgoje in raziskovanja.

Ena od možnosti prilagajanja visokošolskih študijskih programov cilju večje zaposljivosti diplomantov je zagotovo prilagajanje znanja in spretnosti, ki jih ponujajo visokošolske institucije v svojih študijskih programih, potrebam po znanju in spretnostih na trgu dela.

Izvedba intervjujev

Pregledu literature so sledili pogovori z delodajalci, vodilnimi v agencijah za zagotavljanje kakovosti in drugih visokošolskih institucijah ter zavodih za poklicno izobraževanje in usposabljanje. Namen razgovorov je bil oblikovati skupna merila za ocenjevanje učnih rezultatov diplomantov na poslovnih (ali sorodnih) študijskih programih s pomočjo seznama splošnih in predmetno določenih spretnosti in kompetenc. Zanimalo nas je, katera znanja in spretnosti pričakuje delodajalec od diplomanta, ki konča poslovni študijski program. Z namenom zagotavljati zaposljivost diplomantov mora namreč visokošolska institucija poskrbeti, da bodo znanja in spretnosti, ki jih študent pridobi oziroma razvije v času študija, enake tistim, ki jih želi delodajalec.

V vsaki od sodelujočih držav je bil partner odgovoren za oblikovanje seznama intervjuvancev. Opravljenih je bilo skupno 45 razgovorov (v Sloveniji 3 z delodajalci in 6 z diplomanti). Partnerji so razpravljali o glavnih izsledkih, ki so jih dobili z intervjuji z avstrijskimi, slovenskimi, romunskimi in britanskimi diplomanti in delodajalci. Poglavitni izsledki so bili:

- Diplomanti na področju poslovnih ved in delodajalci se strinjajo glede tega, kaj hočejo od tovrstnega izobraževanja: kombinacijo teorije in prakse.
- Osnovno znanje na posameznih področjih, na primer marketing, računovodstvo, človeški viri, je zelo koristno in uporabno, vendar ni dovolj.
- Diplomanti na področju poslovnih ved in delodajalci si želijo široko izobraževanje, ki prinese tudi: mehke spretnosti (na primer govorno in pisno komunikacijo, predstavitev, vodstvene spretnosti, prilagodljivost), spretnosti, povezane z delovnim mestom (na primer informacijska tehnologija, praktične spretnosti, ki jih pridobijo v času pripravništva in pri prostovoljnih dejavnostih), dodatne spretnosti (na primer upravljanje s časom, reševanje problemov, kritične/analitične sposobnosti, pogajanja/prepričevanja, delo v skupinah), metaspretnosti (na primer raziskovalne sposobnosti, učne sposobnosti, sposobnost »videti celoto«).
- Ocenjeni bi morali biti tako poslovno znanje kot tudi druge kompetence.
- Nekatere spretnosti so pomembnejše od drugih (na primer govorna in pisna komunikacija, sposobnost videti celoto, upravljanje s časom in s samim seboj).

- Prispevek učenja na delovnem mestu in zunajšolskih dejavnosti je zelo pomemben za obe skupini.

V okviru omenjene faze je bila pozornost namenjena oblikovanju osnovnih postavk raziskave (zbiranje podatkov, osnovni podatki, vrste kazalnikov, vrste vprašalnikov).

OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKOV

Na podlagi analize v kvalitativni fazi projekta (podobno sta mednarodno raziskavo metodološko zasnovala Kavčič in Tavčar 2008) so partnerji oblikovali dva vprašalnika za uporabo v pilotski študiji na vzorcu študentov poslovnih ved in delodajalcev. Vprašalnika sta bila sestavljena tako, da sta se osredotočala na poslovno znanje in kompetence. Poleg tega sta vključevala tudi delovne spretnosti, pridobljene v času pripravništva in pri zunajšolskih dejavnostih. Vprašanja, povezana s poslovnim znanjem, so pokrivala pet funkcijskih področij (trženje, računovodstvo, upravljanje s kadri, finance, delovne procese) in z njimi povezane discipline (na primer ekonomijo, pravo, psihologijo, jezike, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo), poleg tega je bila oblikovana skupina osmih spretnosti. Najpomembnejša vprašanja so se nanašala na kazalnike kakovosti, to so koristnost, sposobnost in relevantnost pridobljenih znanj in spretnosti ter velikost vrzeli (vrzel med znanjem in spretnostmi, ki jih diplomant pridobi med študijem, in tem, kar od njega pričakuje delodajalec).

Predtestni vzorec je bil oblikovan tako, da se je čim bolj približal populaciji v študiji. V vzorec smo namreč želeli zajeti tiste diplomante, ki so diplomirali v zadnjih petih letih. Zato smo tudi v predtestni vzorec zajeli take diplomante, vzorec pa je bil namenski. Vsi partnerji so sodelovali pri procesu izvajanja intervjujev, in sicer tako, da so oblikovali vprašanja ter pozneje s povratnimi informacijami izrazili pripombe in mnenja. Glede na mednarodno naravo projekta so bili vprašalniki prevedeni v štiri jezike. Kjer je bilo mogoče, so bila enaka vprašanja postavljena tako diplomantom kot tudi njihovim nadrejenim. Po fazi zbiranja podatkov, statistični analizi predtestnih rezultatov smo partnerje prosili, naj predlagajo morebitne spremembe vprašalnikov, ki bi temeljile na predtestnih ugotovitvah. Vprašalniki so bili popravljeni v skladu s predtestnimi rezultati, precej skrajšani (s 44 na 30 vprašanj za delodajalce in s 46 na 33 vprašanj za diplomante), več vprašanj pa je bilo tudi na novo oblikovanih.

IZVEDBA

Končni vprašalniki so bili prevedeni. Poslanih je bilo skupaj 8000 vprašalnikov, in sicer 4000 delodajalcem in 4000 diplomantom v štiri-

PREGLEDNICA 1 Število vrnjenih vprašalnikov

Država	Diplomanti ($N = 596$)	Delodajalci ($N = 304$)
Romunija	$n = 102$ (80u, 12v, 10š)	$n = 97$ (86u, 10v)
Avstrija	$n = 106$ (48u, 37v, 21š)	$n = 56$ (29u, 23v, 4š)
Velika Britanija	$n = 178$ (146u, 32v)	$n = 60$ (51u, 9š)
Slovenija	$n = 210$ (64u, 100v, 46š)	$n = 91$ (40u, 34v, 17š)

OPOMBE u – univerzitetna izobrazba, v – visoka izobrazba, š – višja izobrazba.

rih državah (Sloveniji, Avstriji, Romuniji in Veliki Britaniji). Istočasno je potekal proces zbiranja podatkov. Težave v zvezi z zbiranjem podatkov so povzročile precejšnjo zamudo in manjši vzorec, kot je bil sprva načrtovan. Vsi partnerji so se strinjali, da je bilo veliko težav pri zbiranju izpolnjenih vprašalnikov za delodajalce, kar je bilo neprimerno težje od zbiranja izpolnjenih vprašalnikov za diplomante.

ANALIZA PODATKOV IN REZULTATI

Med diplomanti jih je na vprašalnik odgovorilo 596. Več kot polovica (56,64 %) vprašanih je končala univerzitetni študijski program, sledijo diplomanti politehnike (25,04 %), visokih šol (14,29 %), najmanj (4,03 %) vprašanih pa je končalo višješolsko poklicno izobraževanje. Od delodajalcev smo dobili 304 izpolnjene vprašalnike.

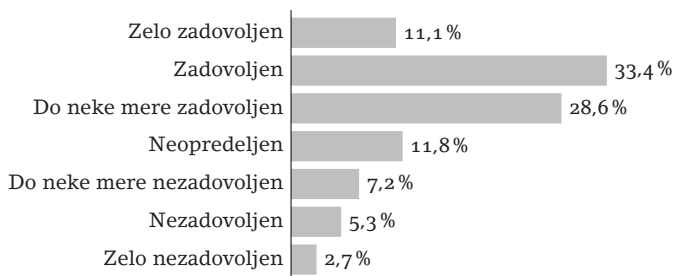
V tem prispevku bomo prikazali samo nekatere rezultate celotne analize. Omejili se bomo na vprašanja, ko so bila povezana z zadovoljstvom s študijskim programom na splošno in z zadovoljstvom s pridobljenim znanjem in spretnostmi. O tem smo spraševali diplomante in njihove delodajalce.

Diplomante smo vprašali, kako so zadovoljni z uporabnostjo svojega pridobljenega poslovnega znanja pri opravljanju svojega dela, delodajalce pa, kako so zadovoljni s kakovostjo opravljenega dela diplomanta. Obe skupini vprašanih sta za odgovor imeli sedem možnosti (od 1 do 7 na Likertovi lestvici), pri čemer je 1 pomenilo zelo nezadovoljen, 7 pa zelo zadovoljen.

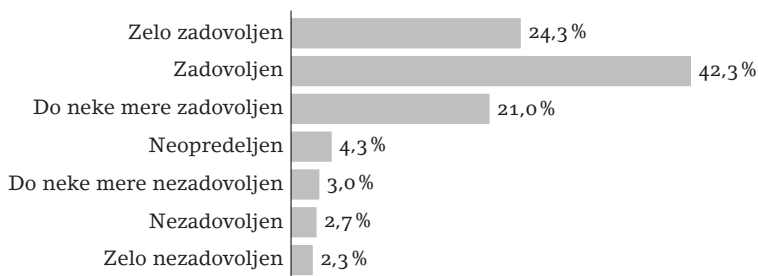
Lahko rečemo, da so diplomanti z uporabnostjo svoje pridobljene poslovne izobrazbe za svoje delovne naloge večinoma zelo zadovoljni, zadovoljni ali vsaj do neke mere zadovoljni (slika 2).

Na podobno vprašanje so odgovarjali tudi delodajalci. Kaže, da so tudi delodajalci zadovoljni s kakovostjo dela, ki ga opravljajo diplomanti poslovnih šol. Večina je z njihovim delom zelo zadovoljna, zadovoljna ali vsaj do neke mere zadovoljna (slika 3).

Zanimalo nas je še, kako so diplomanti na splošno zadovoljni s poslovnim znanjem, ki so ga pridobili med študijem, ter kako so delodajalci na splošno zadovoljni s poslovnim znanjem diplomanta. Obe



SLIKA 2 Zadovoljstvo diplomantov z uporabnostjo svoje pridobljene poslovne izobrazbe pri opravljanju svojega dela



SLIKA 3 Zadovoljstvo delodajalcev s kakovostjo opravljenega dela diplomanta

skupini vprašanih sta za odgovor imeli sedem možnosti (od 1 do 7 na Likertovi lestvici), pri čemer je 1 pomenilo zelo nezadovoljen, 7 pa zelo zadovoljen.

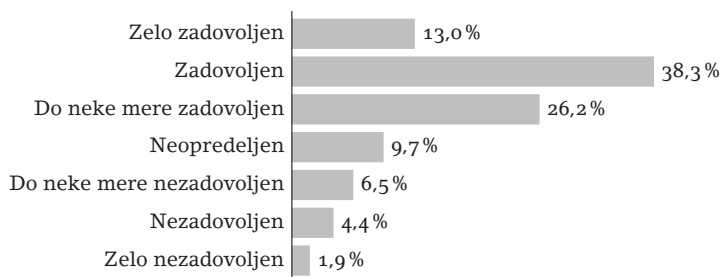
Večina diplomantov je zelo zadovoljna, zadovoljna ali do neke mere zadovoljna s poslovnim znanjem, ki so ga pridobili med študijem. Še vedno pa je preveč diplomantov, ki so bili pri tem vprašanju precej kritični in so s pridobljenim poslovnim znanjem zelo nezadovoljni, nezadovoljni ali vsaj do neke mere nezadovoljni (slika 4).

Tudi za večino delodajalcev lahko rečemo, da so s poslovnim znanjem diplomantov zelo zadovoljni, zadovoljni ali do neke mere zadovoljni (slika 5).

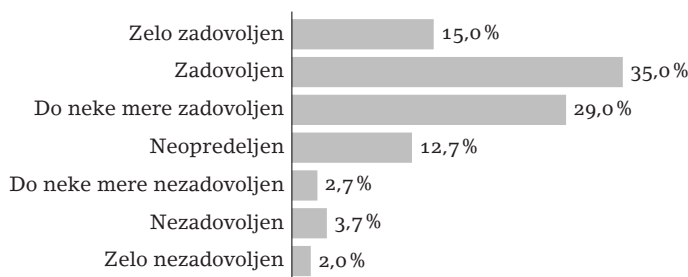
Študenti v času svojega študija poleg znanja pridobivajo tudi druge spretnosti, ki so potrebne za uspešnost na delovnem mestu (preglednica 2).

Diplomante in delodajalce smo spraševali o tem, kako so se diplomanti znašli v situacijah, kjer so morali uporabiti posamezne spretnosti. Zanimalo nas je, ali so bili diplomanti zadovoljni s svojim obvladovanjem take situacije. Delodajalce pa smo vprašali, ali so bili zadovoljni s tem, kako so se njihovi zaposleni diplomanti poslovnih

Pomembnost kompetenc diplomantov



SLIKA 4 Zadovoljstvo diplomantov s poslovnim znanjem, pridobljenim med študijem



SLIKA 5 Zadovoljstvo delodajalcev s poslovnim znanjem diplomantov

šol znašli v istih situacijah. Anketirance smo spraševali tudi po njihovih občutkih o obvladanju posameznih situacij pri delu. Situacije in spretnosti, ki jih posameznik pri tem uporablja, prikazuje preglednica 2.

Anketiranci so lahko izbirali med odgovoroma »da« in »ne«. Rezultati analize odgovorov pri diplomantih in delodajalcih so si podobni (slika 6). Najmanj diplomantov je bilo zadovoljnih s tem, kako so se znašli v situaciji, ko je bilo treba vplivati na stališče nekoga. To lahko pojasnimo s tem, da je šlo za diplomante, ki so končali študij pred največ petimi leti. Gre torej pretežno za take zaposlene, ki najbrž še niso na odgovornih delovnih mestih, saj imajo malo let delovne dobe. Morda jim zato še manjka nekaj samozavesti, da bi lahko učinkovito vplivali na stališča sodelavcev. Samo malo več diplomantov je bilo zadovoljnih s tem, kako so se znašli v situaciji, ko so imeli predstavitev pred skupino ljudi. Največ diplomantov je bilo zadovoljnih s svojim delovanjem v timu, le malo manj je takih, ki so bili zadovoljni s tem, kako so organizirali kakšen projekt ali dogodek. Tudi delodajalci so opazili, da se diplomanti najslabše znajdejo v situaciji, ko morajo vplivati na stališče nekoga, največ delodajal-

PREGLEDNICA 2 Spretnosti, ki jih posameznik uporablja pri posameznih situacijah na delovnem mestu

Spretnosti	Situacija
<i>Vplivanje in prepričevanje</i> (tj. sposobnost uporabe komunikacijskih in pogajalskih spretnosti, ki pozitivno vplivajo na vedenje posameznikov)	Vplivati na stališče nekoga
<i>Timsko delo in medsebojni odnosi</i> (tj. sposobnost timskega dela in uporabe ustreznih medosebnih spretnosti za vzpostavljanje odnosov s kolegi, člani skupine in zainteresirano javnostjo)	Tesno sodelovati s timom
<i>Kritičnost/analitičnost</i> (tj. sposobnost kritičnega in logičnega analiziranja problemov in situacij)	Kritično analizirati težaven problem, da bi identificirali vzroke in našli rešitve
<i>Upravljanje s samim seboj in časom</i> (tj. sposobnost se organizirati, učinkovito načrtovati razpoložljiv čas)	Sam organizirati projekt ali dogodek
<i>Vodstvene spretnosti</i> (tj. sposobnost sprejemanja odgovornosti za delo, dajanja napotkov, zagotavljanja organiziranosti in dodeljevanja odgovornosti drugim)	Prevzeti vodilno ali koordinacijsko vlogo v timu
<i>Sposobnost imeti celostno predstavo</i> (tj. sposobnost razumeti, kako so stvari med seboj povezane, kar se kaže v sposobnosti strateškega in operativnega razmišljanja o podjetju)	Izkazati poznavanje podjetja na strateški ravni
<i>Predstavitve</i> (tj. sposobnost javnega nastopanja za različno občinstvo)	Imeti predstavitev pred skupino ljudi
<i>Komuniciranje</i> (tj. sposobnost komunicirati razumljivo in strnjeno, z uporabo številnih govornih in pisnih metod)	Napisati poslovno poročilo v razumljivem in strnjenem jeziku

cev pa je zadovoljnih s tem, kako se diplomanti znajdejo, ko delajo v timu.

Obe skupini vprašanih sta torej precej podobno odgovorili na vprašanje o zadovoljstvu z obvladanjem situacij, ko je treba vplivati na stališče nekoga, ko je treba tesno sodelovati s timom in ko je treba kritično analizirati težaven problem, da bi identificirali vzroke in našli rešitve. Diplomanti so bolj zadovoljni kot delodajalci z obvladovanjem situacije, ko morajo prevzeti vodilno ali koordinacijsko vlogo v timu in ko morajo sami organizirati projekt ali dogodek. Po drugi strani so diplomanti veliko bolj kritični do sebe glede tega, kako se znajdejo, ko morajo izkazati poznavanje podjetja na strateški ravni, napisati poslovno poročilo v razumljivem in strnjenem jeziku ali pa imeti predstavitev pred skupino ljudi.

Razlike med odgovori torej so, zato nas je zanimalo, ali so morda statistično značilne. V ta namen smo odgovor »da« ovrednotili z 1, odgovor »ne« pa z 2. V nadaljevanju smo uporabili proceduro *t*-pre-

Pomembnost kompetenc diplomantov



SLIKA 6 Zadovoljstvo diplomantov in delodajalcev s tem, kako se diplomanti znajdejo v posameznih situacijah (temno sivo diplomanti, svetlo sivo delodajalci)

izkus za neodvisne vzorce, ki nam jo omogoča programski paket SPSS. S tem preizkusom smo preverili razlike med posameznimi odgovori. Najprej smo z Levenovim preizkusom preverili enakost varianc med obema skupinama. Če je vrednost tega večja od 0,05, lahko predpostavimo enakost varianc. V nasprotnem primeru – če je torej vrednost Levenovega preizkusa manjša od 0,05 – tega ne moremo predpostaviti. Glede na to vrednost smo se potem odločili, katero izračunano vrednost za *t*-preizkus upoštevati. Vrednosti prikazuje preglednica 3.

Iz preglednice lahko razberemo, da se med odgovori diplomantov in delodajalcev sicer pojavljajo razlike, niso pa statistično značilne. To pomeni, da diplomanti in delodajalci podobno ocenjujejo zadovoljstvo s tem, kako se diplomanti znajdejo v določenih situacijah, ko morajo na delovnem mestu poleg znanja izkazati tudi obvladovanje drugih spretnosti.

Poudariti je treba, da so bili podatki različno analizirani. Opisna statistika je bila uporabljena pri vseh vprašalnikih, s primerjavami pa smo hoteli ugotoviti, kako se razlikujejo odgovori med diplomanti ter kakšne so razlike v zaznavah med diplomanti in nadrejenimi.

PREGLEDNICA 3 Rezultati *t*-preizkusa za neodvisne vzorce

Situacija	<i>t</i> -preizkus	Sig.*
Vplivati na stališče nekoga	-0,262	0,793
Tesno sodelovati s timom	0,004	0,997
Prevzeti vodilno ali koordinacijsko vlogo v timu	-1,752	0,081
Sam organizirati projekt ali dogodek	-1,169	0,243
Izkazati poznavanje podjetja na strateški ravni	0,796	0,427
Napisati poslovno poročilo v razumljivem in strnjem jeziku	-0,575	0,565
Imeti predstavitev pred skupino ljudi	1,720	0,086
Kritično analizirati problem, da bi določili vzroke in našli rešitve	-0,440	0,660

OPOMBA * 2-stranski.

Diseminacija izsledkov raziskave

Diseminacija rezultatov projekta je potekala na več ravneh in prek različnih dejavnosti. Že na prvem srečanju so se partnerji dogovorili o vzpostavitvi spletne strani projekta, ki so jo uporabljali za izmenjavo informacij. Hkrati je bila in je še vedno dostopna širši javnosti. Vzpostavitev in sprotno vzdrževanje ter posodabljanje spletne strani (<http://mislem.fh-joanneum.at>) je pomembna komponenta diseminacije. Da bi predstavili izsledke raziskave zainteresiranim v Evropi, je bila ob koncu projekta – septembra 2007 – organizirana konferenca. Namenjena je bila predvsem odgovornim v agencijah za zagotavljanje kakovosti, oblikovalcem politike v izobraževanju, vodjem kadrovskih služb, upravljavcem za zagotavljanje kakovosti in učiteljem. Za konferenco je bilo pripravljenega veliko materiala, namenjenega informiranju. Tako so nastali zgibanka z informacijami o projektu, poster (povečana zgibanka) ter kakovosten priročnik (Andrews in Higson 2007), ki vsebuje razlage (opis kazalnikov), navodila (za izvajalce raziskave) in priporočila (z namenom razširjati dobro prakso). Konferenca je poleg vseh sodelujočih pri projektu pritegnila pozornost tudi velikega števila drugih udeležencev. Organizirane so bile okrogla miza in posamezne predstavitve gostov, ki so spodbudile plodno diskusijo vseh navzočih. Kot pomembno komponento diseminacijskega procesa omenimo še končno poročilo projekta. V njem so opisani vsi koraki projektne skupine, kritične točke projekta, izvedba in rezultati ter priporočila. Poročilo je na voljo tudi v elektronski obliki in objavljeno na spletni strani.

Sklep

Izsledki raziskave, ki je potekala v okviru dve leti trajajočega projekta Mislem, so potrdili pomembnost kompetenc, ki jih študent pri-

dobi na višjih strokovnih šolah in visokošolskih poslovnih študijskih programih. Posamezna funkcionalna znanja in kompetence s poslovnega področja so se izkazali kot koristni in bistveni za kariero diplomanta. To je vsekakor pomembno sporočilo za višje strokovne šole, visokošolske zavode, delodajalce ter politiko izobraževanja in agencij. Vse te ugotovitve so se namreč ujemale ne glede na to, iz katere države so bili anketirani. Za raziskavo je bilo pomembno, da so bili delodajalci ves čas vključeni v delo projektne skupine. Skozi ves proces so bili upoštevani njihovi pripombe in predlogi. Proučevanje diplomantovih kompetenc pomeni inovativnost v vrednotenju možnosti za zaposlitev diplomanta.

Zavedamo se, da bi bilo treba in mogoče opraviti še nadaljnje raziskave z namenom preveriti in izboljšati model, ki smo ga oblikovali v projektu. V prihodnjih raziskavah bi lahko natančneje proučili povezavo med posameznimi spremenljivkami v modelu, prav tako je mogoče model razširiti z dodatnimi spremenljivkami. Nujno bi bilo nadaljevati raziskovanje v smeri ugotavljanja povezav med kakovostjo v visokem šolstvu in zaposljivostjo diplomantov, kot tudi sicer predlaga priročnik (Andrews in Higson 2007). Veliko ključnih priporočil je bilo oblikovanih na podlagi rezultatov projekta. Posebej omenimo, da je treba razviti nove tehnike in strategije učenja, ki bi omogočale študentom med študijem pridobivati poleg funkcionalnega znanja s področja vsebine študija tudi vse tiste kompetence, ki jih od diplomanta pričakuje delodajalec.

Razviti model, skupaj z vprašalniki, bi lahko bil vključen v obstoječ sistem kakovosti kot dodatno orodje v visokošolskih institucijah ter na zavodih za poklicno izobraževanje in usposabljanje. Partnerji v projektu bodo projektne rezultate predstavili v svojih organizacijah ter poskrbeli za spodbujanje uporabe pomembnih izsledkov projekta. Mislem pri ciljnih skupinah v projektu.

Literatura

- Andrews, J., in H. Higson. 2007. *Education, employment and graduate employability: project manual*. Birmingham: Aston University.
- Azevedo, A. 2007. Mislem project results. Predavanje na konferenci Professionalism and quality in European Business Courses, Dunaj.
- Berge Z., M. Verneil, N. Berge, L. Davis in D. Smith. 2002. The increasing scope of training and development competency. *Benchmarking* 9 (1): 43–61.
- Bologna Working Group on Qualifications Frameworks. 2005. *A framework for qualifications of the European higher education area*. København: Ministry of Science, Technology and Innovation.

- Eurydice. 2002. *Key competencies: a developing concept in general compulsory education*. Bruselj: Eurydice.
- Gillard, S., in J. Price. 2005. The competencies of effective project managers: a conceptual analysis. *International Journal of Management* 22 (1): 48–53.
- González, J., in R. Wagenaar, ur. 2003. *Tuning educational structures in Europe: final report; phase one*. Bilbao: University of Deusto; Groningen: University of Groningen.
- Kavčič, K., in M. I. Tavčar. 2008. Interesi in razmerja moči med udeleženci outsourcinga: študija primerov. *Organizacija* 41 (1): A1–A11.
- Kay, C., in E. Moncarz. 2004. Knowledge, skills, and abilities for lodging management success. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (3): 285–298.
- Nabi, G. R. 2003. Graduate employment and underemployment: opportunity for skill use and career experiences amongs recent business graduates. *Education & Training* 45 (7): 371–383.
- OECD. 2005. The definition and selection of competences: executive summary. [Http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf).
- Palmer, K. N., D. E. Ziegenfuss in R. E. Pinsker. 2004. International knowledge, skills and abilities of auditors/accountants: evidence from recent competency studies. *Managerial Auditing Journal* 19 (7): 889–896.
- Razdevšek Pučko, C. 2007. Kompetence učiteljev. [Http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/kompetence.pdf](http://www.pef.uni-lj.si/bologna/dokumenti/kompetence.pdf).
- Ruzzier, M., B. Antončič in M. Konečnik. 2006. The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *Zagreb International Review of Economics & Business* 9 (2): 95–116.
- Summers, T. P., in S. B. Summers. 1997. Strategic skills analysis for selection and development. *Human Resource Planning* 20 (3): 14–19.
- Thompson, K. 2004. A conversation with Milton Blood: the new AACSB standards. *Academy of Management Learning & Education* 3 (4): 429–439.
- Trunk Širca, N., B. Nastav, D. Lesjak in V. Sulčič. 2006. The labour market, graduate competences and study programme development: a case study. *Higher Education in Europe* 31 (1): 53–64.
- Vukasović, M. 2004. Employability in the context of the Bologna process. Predavanje na seminarju Employability and its Links to the Objectives of the Bologna Process, Bled.

Bolonjski proces po letu 2010 ali konec začetka

KARMEN RODMAN

Univerza na Primorskem, Slovenija

Članek prikazuje dosedanje učinke bolonjskega procesa in izpostavlja ključna področja, ki, kot kaže, do leta 2010 ne bodo dosegla zadovoljive ravni. V nadaljnje korake uresničevanja bolonjske deklaracije in lizbonske strategije je treba vključiti: (1) različna področja evropskih politik z namenom prevzeti del odgovornosti za prihodnjo konkurenčnost Evrope z »ramen izobraževalne politike« ter (2) tudi druge javnosti, kot so raziskovalci, akademiki in drugi strokovnjaki. Motivacijske elemente za spodbujanje sprememb, ki so usmerjeni v informiranost in promocijo, je treba dopolniti s svetovanjem in usposabljanjem.

Ključne besede: visoko šolstvo, bolonjski proces, upravljanje miselnosti, samovodenje

Uvod

Evropsko visoko šolstvo je pred desetletji kraljevalo v prestižnosti in tradicionalnosti v svetovnem merilu. V zadnjem desetletju pa sta se pozitivno zaznavanje in ugled spreobrnila v pomanjkljivo prožnost nacionalnih izobraževalnih sistemov v Evropi, ki se na potrebe gospodarstva in družbe ne odzivajo dovolj. Raven učinkovitosti in uspešnosti evropskih visokošolskih institucij (v nadaljevanju v^š1) je eden glavnih razlogov za slabšanje položaja teh v primerjavi z v^š1 v Združenih državah Amerike. V zadnjem desetletju stopa v ospredje evropskih politik potreba po modernizaciji izobraževalnih sistemov. Reformni procesi nacionalnih visokošolskih sistemov, ki jih je leta 1999 sprožila bolonjska deklaracija (http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf) oziroma so bili sproženi že prej, oblikujejo nove vloge akterjev na institucionalni, nacionalni in evropski ravni ter spreminjajo miselnost različnih deležnikov evropskega visokega šolstva. V skladu z londonskim komunikem (<http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/uploads/documents/LondonCommuniquefinalwithLondonlogo.pdf>) se v tem prispevku izraz »institucionalen« nanaša na v^š1.

V prvem delu članka so povzeti ključni evropski dokumenti, ki so ustvarjajo bolonjski proces. Nato so prikazani dosednji učinki bolonjskega procesa in izpostavljena ključna odprta področja, ki, kot kaže, do leta 2010 ne bodo dosegla zadovoljive ravni:

- mobilnost študentov, priznavanje znanj in spretnosti ter vseživljenjsko učenje,
- dostopnost študija in socialna dimenzija izobraževanja,
- financiranje bolonjskega procesa.

Namen članka je oblikovalcem bolonjskega procesa na evropski in nacionalni ravni prikazati, da za uspešen bolonjski proces ni dovolj samo modernizacija visokošolskih sistemov. Spodbujanje odprtih metod delovanja, h katerim pozivajo oblikovalci, prav tako zahtevajo njih, zato je v strategije in akcijske načrte treba vključiti tudi drugo strokovno javnost. Primer takšnega delovanja je v članku predstavljena konferenca Evropske mreže za izobraževalno politiko, ki je potekala novembra 2007 v Bruslju. Predstavniki najvišjih evropskih teles, pa tudi raziskovalci, akademiki in drugi strokovnjaki so na konferenci osvetlili cilje evropske politike izobraževanja z vidika novih okoliščin, ki so nastale kot posledica izvajanja bolonjskega procesa. Literatura tega prispevka je tako večinoma avtorsko delo udeležencev konference.

V sklepu članka je poudarjeno, da je izobraževanje del evropske družbene politike. Dejavnosti, s katerimi se ukvarja izobraževalna politika, presegajo meje izobraževalne dejavnosti. Obveznosti, ki jih je na svoja ramena prevzelo evropsko visoko šolstvo, segajo tudi na področji vrednot in kulture. Prav tako je uresničitev teh odvisna od lestvice prednostnih nalog nacionalnih politik. Zato je treba povezati različna področja politik, ki morajo za prihodnjo konkurenčnost Evrope z »ramen izobraževalne politike« prevzeti svoj del odgovornosti.

Poleg ukrepanja »od zgoraj navzdol« morajo oblikovalci politike poskrbeti tudi za motivacijske elemente na institucionalni ravni v obliki svetovanja, usposabljanja, promoviranja in finančne pomoči, da bi se izognili morebitni pasivnosti vsi, saj so te pri iskanju primerne strategije prepuščene same sebi.

Zgodovinsko ozadje bolonjskega procesa

Prve dejavnosti pri vzpostavitvi evropskega meddržavnega sodelovanja na področju izobraževanja je mogoče zaslediti v letih med 1971 in 1985. Od leta 1949 je bil glavni akter Svet Evrope, katerega vloga sega na področje varovanja demokracije, zagotavljanja spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin. Novembra 1971 so se prvič zbrali ministri za izobraževanje, delujoči v Svetu Evrope, in nato v resoluciji z dne 6. junija 1974 opredelili načela sodelovanja (http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi

!celexapi!prod!celexnumdoc&numdoc=41974xo82o&model=guichett&lg=en). Po letu in pol (februarja 1976) je bil vzpostavljen prvi akcijski program in ustanovljen odbor za izobraževanje. V tem obdobju so začeli nastajati skupni študijski programi (predhodniki programov Erasmus) in ustanovljena je bila mreža Eurodyce.

Sledilo je obdobje med letoma 1985 in 1992, ko je bila ustanovljena večina vseevropskih programov, namenjenih vzgoji in izobraževanju (na primer Connett, Erasmus, Youth for Europe, Lingua, Tempus). Ti so se leta 1995 združili v dva obširnejša programa: Socrates in Leonardo da Vinci.

Leta 1988 je bilo v Bologni ob devetstoti obletnici ustanovitve bolonjske univerze srečanje rektorjev nekaterih evropskih univerz. Rektorji so se s podpisom listine Magna Charta Universitatum obvezali, da se bodo trudili za avtonomnost univerz ter neločljivost poučevanja in raziskovanja, se tako prožneje prilagajali spreminjajočim se potrebam in povpraševanju družbe ter ustvarjali napredek v znanju. Dejavnosti, ki naj bi pospešile takšne usmeritve, naj bodo osredotočene na pospeševanje mobilnosti študentov in učiteljev ter izmenjavo informacij.

Med letoma 1992 in 2000 so se dejavnosti na evropski ravni usmerile v razvoj na znanju temelječe družbe. Evropska komisija je izdala belo knjigo o razvoju, konkurenčnosti in zaposlovanju (Commission of the European Communities 1993), ki ji je sledila bela knjiga o poučevanju in učenju (Commission of the European Communities 1995). V slednji je zapisano, da izobraževanje in usposabljanje lahko prispevata k razvoju učeče se družbe z dvema ključnima rešitvama: s širokim spektrom znanja in z usmerjenostjo v zaposljivost svojih uporabnikov. Med petimi usmeritvami že najdemo poziv k pridobivanju novega znanja z novimi metodami priznavanja znanj in spretnosti ter s podporo mobilnosti.

Leto 1996 je bilo t. i. evropsko leto vseživljenjskega učenja. Dejavnosti so bile usmerjene v povečevanje ozaveščenosti evropske javnosti o pomembnosti vseživljenjskega učenja. Namen je bil (1) pospešiti sodelovanje vši s poslovnim svetom, predvsem s srednje velikimi in malimi podjetji, s ciljem prepoznavati kvalifikacije med članicami Evropske unije (v nadaljevanju EU), in (2) omogočiti enake možnosti za izobraževanje za vse zainteresirane. Aprila 1997 sta Svet Evrope in UNESCO v Lizboni sestavila konvencijo o priznavanju kvalifikacij v visokem šolstvu v evropski regiji (http://www.yok.gov.tr/duyuru/lizbon_recognition.pdf). Do danes je konvencijo podpisalo 38 od 46 držav podpisnic bolonjske deklaracije.

V istem obdobju, leta 1998, je nastala sorbonska deklaracija ([ŠTEVILKA 1 · POMLAD 2008](http://</p></div><div data-bbox=)

www.bologna-berlin2003.de/pdf/Sorbonne_declaration.pdf). Ministri za izobraževanje štirih članic EU (Francije, Nemčije, Italije in Združenega kraljestva) so jo podpisali z namenom iskati poti do harmonizacije evropskih visokošolskih sistemov prek oblikovanja skupnega referenčnega okvira. V svojih določilih je deklaracija podpirala primerljivost, mobilnost in fleksibilnost s ciljema večje zaposljivosti in vseobsežnega razvoja evropske regije. Pri tem je v središče postavljala vlogo univerz. Sorbonsko deklaracijo je ministrom za izobraževanje po Evropi poslal Claudio Allègre, francoski minister za izobraževanje, s čimer je dosegel, da je bila vsebina deklaracije tema razprave tudi po konferenci v Sorbonni (Racké 2007, 6).

Izzivi, opredeljeni v sorbonski deklaraciji, so sprožili t. i. bolonjski proces. Bolonjsko deklaracijo je ob njenem nastanku leta 1999 podpisalo 29 evropskih ministrov za šolstvo (maja 2007 se je krog podpisnikov povečal na 48, če upoštevamo po dva podpisnika v Belgiji in Združenem kraljestvu). Velike zasluge za skupen dogovor je imel italijanski minister za izobraževanje Luigi Berlinguer.

Bolonjska deklaracija je prinesla nekatere novosti na področju visokega šolstva oziroma je interese, zapisane v prej omenjenih dokumentih, združevala in konkretizirala z namenom pospešiti zaposlovanje in študij evropskih državljanov tudi zunaj matične domovine. S skrajšanjem časa študija ob njegovi povečani intenzivnosti, z uresničevanjem prostega pretoka študentov in zaposlitvenih kadrov ter s sistemom točkovanja posameznih predmetov (transfornim kreditnim sistemom) naj bi državljani Evrope (pa tudi neevropski študenti) dobili večje študijske in zaposlitvene možnosti. Ob tem so se države podpisnice odločile spoštovati različnost nacionalnih sistemov izobraževanja, kultur in jezika ter univerzitetno avtonomijo. Primerljivost, usklajenost in sodelovanje so vrednote, ki v deklaraciji izstopajo. Deklaracija je ponujala precej ohlapnih usmeritev, brez dorečenih ukrepov in dejavnosti, ki bi vodile do zastavljenih usmeritev. Edini dogovor je bil dogovor o vnovičnem srečanju ministrov za visoko šolstvo čez dve leti. Celotna strategija uresničevanja zastavljenih usmeritev je bila prepuščena posameznim članicam EU.

Od bolonjske deklaracije naprej se je napredek na področju enotnega evropskega visokošolskega prostora stopnjeval s pospešeno hitrostjo. Racké (2007, 3) meni, da še prehitro glede na premike v nacionalnih sistemih. Bolonjska deklaracija je odprla številna področja razvoja visokega šolstva, ki brez medsebojnega zaupanja sodelujočih ne bi/bodo mogla zaživeti. Vendar ni pričakovati, da bo to vzpostavljeno s podpisom enega človeka, ministra. Tako v dokumentu, ki je bil sestavljen ob srečanju rektorjev v Salamanci (<http://>

www.bologna-bergen2005.de/pdf/salamanca_convention.pdf), poleg drugih tem, ki poglobljajo bolonjsko deklaracijo, zasledimo tudi potrebo po ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti na nacionalnih ravneh. Če bo poskrbljeno za kakovost na vseh ravneh visokega šolstva, bo nastala podlaga za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja.

Ugotavljanju in zagotavljanju kakovosti visokega šolstva pristojni ministri pripisujejo vedno večji vpliv, kar je razvidno iz komunikacij srečanj ministrov za visoko šolstvo držav podpisnic bolonjske deklaracije v Pragi leta 2001 (http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Prague_communiqueTheta.pdf), Berlinu leta 2003 (http://www.bologna-bergen2005.no/docs/00-main_doc/030919berlin_communique.pdf), Bergnu leta 2005 (http://www.dfes.gov.uk/bologna/uploads/documents/050520_bergen_communique.pdf) in Londonu leta 2007 (<http://www.dfes.gov.uk/londonbologna/uploads/documents/LondonCommuniquefinalwithLondonlogo.pdf>). Ti se sestajajo vsaki dve leti z namenom oceniti napredek posameznih držav ter določiti nadaljnje usmeritve in dejavnosti za prilagoditev in uresničitev ciljev bolonjske deklaracije. Iz dokumentov je razvidno, da je zagotavljanje kakovosti visokega šolstva postala ključna usmeritev na poti do povečanja konkurenčnosti in privlačnosti evropskega prostora.

Uresničevanje smernic bolonjskega procesa

V londonskem komunikatu je opisanih devet področij razvoja evropskega visokega šolstva, ki so sicer del bolonjskega procesa že od njegovega začetka:

- mobilnost študentov in učiteljev,
- trislopeski študijski programi,
- priznavanje visokošolskih in drugih kvalifikacij,
- nacionalna ogrodja kvalifikacij in skupno evropsko ogrodje kvalifikacij,
- vseživljenjsko učenje,
- ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti,
- reforma doktorskih študijskih programov,
- socialna dimenzija evropskega visokošolskega prostora,
- globalna dimenzija evropskega visokošolskega prostora.

V nadaljevanju so izpostavljena tri najbolj kritična področja, za katera je zadovoljiva raven uresnitve do leta 2010 vprašljiva. Prvo področje povezuje v trikotnik mobilnost študentov, priznavanje znanj in spretnosti ter vseživljenjsko učenje zaradi medsebojne odvisnosti.

Drugo področje se nanaša na socialno dimenzijo bolonjskega procesa v smislu enakih možnosti dostopa do študija za vse. Kot tretje kritično področje je izpostavljeno financiranje bolonjskega procesa, ki je zdaj prepuščeno posameznim akterjem.

MOBILNOST ŠTUDENTOV, DOSTOPNOST ŠTUDIJA IN VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Odprto in dinamično evropsko okolje nastaja z delovno mobilnostjo in naraščajočo vlogo evropskega državljanstva. Izobraževanje igra pri tem ključno vlogo s spodbujanjem mladih k izkoriščanju prednosti mobilnosti, z urejanjem mobilnosti in vpeljevanjem priznavanja kvalifikacij. Toda čeprav si EU prizadeva za čim večjo mobilnost med državami članicami EU, se v praksi najbolj poudarja mobilnost zunaj EU (značilno predvsem za Francijo, Nemčijo in Veliko Britanijo) (Power 2007, 44). Ponekod, predvsem v uglednih in uveljavljenih vŠI in programih, mobilnosti sploh ne podpirajo. Powerjeva (2007, 44) meni, da obstaja verjetnost, da je ta ugotovitev povezana s pogostim zaznavanjem, da je študij v tujini bolj popotniška dejavnost kot pa pridobivanje novih znanj.

Prav tako je vprašljivo, ali imajo študenti možnosti za mobilnost. Vemo namreč, da so štipendije, namenjene mobilnosti, skromne in številčno omejene, simboličnega značaja, kar omogoča mobilnost samo tistim, ki si tudi sicer lahko privoščijo potovanje in bivanje zunaj domačega kraja. Tako bolonjski proces ne omogoča mobilnosti tistim, ki jo najbolj potrebujejo, to je študentom z nižjimi dohodki iz krajev in z vŠI s slabšimi razmerami za izobraževanje. Načeloma je možnost res dana vsakomur, tako kot svoboda gibanja delovne sile, dejansko pa je uresničevanje tega načela omejeno na peščico študentov.

Ko govorimo o mobilnosti študentov, povezujemo podporo in promocijo tega s povečanim vključevanjem posameznega študenta v odločitve o vsebini študijskega programa. Študent je postal aktiven udeleženec, in ne samo »proizvod« izobraževalnega procesa. Na ponudbo vŠI gleda iz svojega zornega kota, zato bolj ali manj izbira in sestavlja študijski program po svojih načelih, ki niso nujno v skladu s potrebami ponudnikov zaposlitev. Tako nastajajo individualni izobraževalni programi, ki so pogosto naravnani na pridobivanje praktičnih veščin in manj poudarjajo znanstvene discipline. vŠI vse manj uporabljajo specializacijo za ustvarjanje razlikovalnih prednosti. Nastaja mešanica različnih znanj – v upanju, da so ta odgovor na potrebe ponudnikov zaposlitev. Vendar je odgovor o pravilnosti študentove odločitve prepuščen trgu in »naravni selekciji«.

Posledično se postavlja vprašanje, kdo bo izdajal diplomo in zagotavljal kakovost takšne diplome za študijske programe, sestavljene iz vsebin različnih »dobaviteljev znanja«. Postopoma se uveljavlja priloga k diplomi v vlogi individualizirane diplome. Ta postaja nadomestek klasični, splošni diplomi, katere veljava postaja vse bolj vprašljiva.

Študentova mobilnost je neposredno povezana z nacionalnimi ogroddji kvalifikacij, ki naj bi povečala transparentnost in primerljivost izobraževalnih sistemov. Cilj Evropske komisije je izdelati priporočila za evropsko ogrodje kvalifikacij za vseživljenjsko učenje v letu 2008 (Scatoli 2007, 4) ter do leta 2010 povezati nacionalna ogroddja kvalifikacij s splošnim ogroddjem kvalifikacij za evropski visokošolski prostor in z evropskim ogroddjem kvalifikacij za vseživljenjsko učenje (prim. bergenski komunike, http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf).

Prav povezovanje vseživljenjskega učenja in ogroddji kvalifikacij pomeni v nacionalnih politikah veliko težavo, saj zahteva koherentnost nacionalnih in institucionalnih postopkov in pravil priznavanja. Slednje je bilo v londonskem komunikeju označeno kot nezadovoljivo. Vrednotenje pridobljenega znanja v formalnem izobraževanju se sicer srečuje s transfernim kreditnim sistemom, vendar to, da ni zunanjega pogleda na dodeljevanje in uresničevanje zapisanih kreditnih točk, ne zmanjšuje dvomov o kakovosti izobraževalne vsebine in poučevanja ter o vzpostavitvi zaupanja med vši. Nepravilna in površna raba kreditnega sistema je še vedno močno razširjena (Crosier, Purser in Smidt 2007, 7). Posledično nastaja potreba po vzpostavitvi zunanjega organa, zadolženega za regulacijo priznavanja znanj in spretnosti, z namenom usklajevati oziroma poenotiti raznovrstno delovanje na področju priznavanja med vši in na nacionalni ravni. vši pričakujejo ureditev na nacionalni ravni (Crosier, Purser in Smidt 2007, 9). Powerjeva (2007, 8) govori o centraliziranem telesu na ravni EU, ki bi priznaval module in študijske programe. Slednje odpira nova vprašanja, ki se nanašajo na sredstva, postopke in čas.

KAKOVOST VISOKOŠOLSКИH INSTITUCIJ IN SOCIALNA DIMENZIJA BOLONJSKEGA PROCESA

Pri obravnavanju vsakega od navedenih osmih področij bolonjskega procesa se srečujemo z vprašanjem kakovosti. S tem je mišljena kakovost na ravni notranjega deležnika (na primer predstavnikov managementa, učitelja, študenta), študijskega programa, vši ali visokošolskega sistema. Zagotavljanje kakovosti in vzpostavitve pri-

mernih mehanizmov za spremljanje, ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu je, kot so zapisali v komunikaciji s srečanja ministrov za visoko šolstvo v Berlinu (<http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique1.pdf>), poglavitno področje bolonjskega procesa. Izsledki raziskav (Crosier, Purser in Smidt 2007, 8) kažejo, da je v mnogih državah zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu prekosilo nacionalne reforme študijskih stopenj po pomembnosti in obsegu dejavnosti. Slednje je predvsem meri rezultat aktivnega delovanja Evropskega združenja za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQA), ki v sodelovanju z drugimi evropskimi združenji med drugim oblikuje usmeritve za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu (ENQUA 2005; 2007) ter vzpostavlja evropski register agencij za zagotavljanje kakovosti v visokem šolstvu – EQAR (začetek delovanja registra je predviden poleti 2008; glej <http://europa.eu/rapid/pressreleasesaction.do?reference=ip/08/370&format=html&aged=&language=en&guilanguage=en>).

Čeprav je kakovost študijskega procesa, predvsem pa vši, promovirana enakovredno kot dostopnost študija, praksa nakazuje ugodnejši položaj kakovosti pred dostopnostjo (Power 2007, 10). Predvsem sistemi, ki pospešujejo vpeljevanje trženjskih mehanizmov, nakazujejo razvoj organizacijskih strategij v vši, ki imajo škodljive posledice za nekatere skupine ljudi (Power 2007, 10). Grönerjeva (2007, 1), članica Evropskega parlamenta, zatrjuje, da so še vedno velike razlike med ženskim in moškim delom populacije glede dostopnosti študija, vseživljenjskega učenja in izobraževanja odraslih.

Dostopnost študija se dvosmerno povezuje s kakovostjo in institucionalno avtonomijo. S povečevanjem avtonomije se vse bolj izpostavlja vprašanje ravni kakovosti vši in izobraževalnega procesa. vši si tako prizadevajo prikazovati svojo uspešnost, pogosto z uporabo različnih kazalnikov kakovosti. Ti temeljijo pretežno na merljivih elementih procesa, pogosto tistih najlaže merljivih. Slednje vpliva na pospeševanje neenakosti pri dostopnosti študija. Rezultati kazalnikov kakovosti vši namreč pogosto niso primerno umeščeni v kontekst in razvrščajo vši, ki so v slabšem (družbenem) položaju, nizko na svetovni lestvici kakovosti vši oziroma jih z lestvice izključujejo. Poleg tega obstaja nevarnost, da se strateške usmeritve vši podrejajo želji po zadostitvi določenih kazalnikov kakovosti in škodijo izobraževalnemu procesu ter ustvarjajo dolgoročne negativne posledice za raven kakovosti vši.

FINANCIRANJE BOLONJSKEGA PROCESA

Bolonjski proces sloni na posamičnih prispevkih udeleženih držav in organizacij. Zato je presenetljivo, koliko je bilo v bolonjskem procesu

že doseženega glede na to, da ni skupnega proračuna. Sedanja ureditev je problematična iz dveh razlogov (Racké 2007, 10). Prvi razlog je neenakomerna porazdelitev financiranja med partnerji. Drugi razlog pa izhaja iz vprašanja zanesljivosti in stabilnosti takšnega financiranja. Slednje otežuje načrtovanje in sprožanje dolgoročnih projektov. Vprašanje, ki iz tega izhaja, je: Ali je celoten mehanizem bolonjskega procesa, ki ga spodbuja svobodna volja posameznih akterjev, lahko dolgoročno učinkovit in uspešen?

Izmenjava pogledov na bolonjski proces v Evropski mreži za izobraževalno politiko

Bolonjski proces je zasnovan tako, da ustvarja priložnosti za vse akterje, ki si želijo ali ki lahko vplivajo na usmeritev in vsebino bolonjskega procesa. V lizbonski strategiji (37. točka, http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm) je zapisan poziv k uporabi »odprtih metod usklajevanja« (tj. učenje na osnovi dobrih praks in izogibanje napakam na osnovi izkušenj drugih, medsebojno zaupanje in iskanje soglasja). Tako se v bolonjski proces vključujejo različne institucije (na primer Zveza nacionalnih študentskih organizacij Evrope – ESIB in Združenje evropskih univerz – EUA).

Z namenom poglobljati in analizirati evropsko izobraževalno politiko je v začetku leta 2007 nastala Evropska mreža za izobraževalno politiko (<http://keelingruth.googlepages.com>), ki povezuje oblikovalce politike in raziskovalce v Evropi. Nedobičkonosno združenje deluje v sodelovanju s centrom za mednarodne študije na univerzi v Cambridgeu. S konferencami, spletnimi stranmi in publikacijami udeleženci prispevajo k razumevanju sprememb in izzivov, ki jim je šolstvo izpostavljeno in ki zahtevajo spremembo okvirov za delovanje v šolstvu po Evropi. Prav tako se udeleženci skupnosti srečujejo v e-okolju, kjer poglobljajo vsebine ter delijo mnenja in izkušnje.

Lani so bile organizirane tri konference z namenom analizirati vpliv in posledice evropske izobraževalne politike. Zadnja dnevna konferenca je potekala 30. novembra 2007 v Bruslju in 1. decembra 2007 v Leuvnu. Na njej so sodelovali oblikovalci evropske politike, predvsem iz Evropskega parlamenta, Evropske komisije, Sveta Evrope, Združenja evropskih univerz (EUA) in Združenja za akademsko sodelovanje, ter državni predstavniki, rektorji in raziskovalci na področju izobraževalne politike iz 14 evropskih držav.

Vsebina konference je bila usmerjena v osvetlitev ciljev evropske politike izobraževanja. Ob nespremenjeni viziji Evrope glede povečevanja konkurenčnosti, zaposlovanja in mobilnosti se tekoči cilji te politike spreminjajo. Dosežki pri uresničevanju bolonjskega procesa

učijo vse akterje in vplivajo na nadaljnje korake. Tako so na konferenci razpravljali tudi o bolonjskem procesu po letu 2010.

Veliko pozornosti so udeleženci konference namenili evropeizaciji in decentralizaciji. Gre za težnji, ki občutno vplivata na vse tri ravni upravljanja in vodenja (na evropsko, nacionalno in institucionalno raven) in hkrati za svoj razvoj potrebujeta povečanje institucionalne avtonomije. V nadaljevanju se osredotočamo na področje prenosa moči med ravnmi in na področje povečevanja institucionalne avtonomije.

VLOGA AKTERJEV NA INSTITUCIONALNI, NACIONALNI IN EVROPSKI RAVNI

Pri uresničevanju bolonjskega procesa je opaziti preoblikovanje vlog akterjev na institucionalni, nacionalni in evropski ravni ter prenos moči in pooblastil iz središčne, državne ravni na lokalno, institucionalno raven. Nekoč je imela država vlogo načrtovalca in usklajevalca. Prek moči financiranja je uporabljala birokracijo za usmerjanje institucionalnega delovanja. Danes država sprejema vlogo managerja izobraževalnih sistemov, ki si prek dodeljevanja moči in odgovornosti institucionalni ravni prizadeva za uresničevanje nacionalnih ciljev in ciljev EU. Tako nacionalna raven ni več najpomembnejši in edini akter. V središču diskusij in pozivov k premikom je EU s svojimi organi. Upravljavska vloga EU zajema v prvi vrsti upravljanje miselnosti (angl. managerialisation) (Simons 2007, 6) različnih deležnikov na evropski, nacionalni in institucionalni ravni. Da bi dobila povratno informacijo o svojem delovanju, evalvira, zbira, predstavlja in širi informacije o dosežkih ter vpliva na gospodarsko in druga področja nacionalnih politik.

V londonskem komunikeju so nadaljnje naloge organov na evropski ravni usmerjene predvsem v večjo promocijo, informiranost in dvig ozaveščenosti različnih deležnikov ter v pospeševanje medsebojnega sodelovanja in dialoga med članicami bolonjskega procesa. Tako EU upravlja s povratnimi informacijami o delovanju posamezne članice na nacionalni ravni ter daje posamezni vsi informacijo, kam naj bo usmerjena. Informiranost spodbuja samovodenje študentov, učiteljev, šol in držav (Simons 2007, 14). Obstaja pa nevarnost, da kazalniki izgubijo svoj glavni namen biti instrument vodenja k ciljem ter instrument evalviranja in izboljševanja. Kazalniki kot instrument za opravičevanje ukrepov na eni strani oziroma instrument marketinškega odnosa do trženja vsi ter iskanja zmagovalca in poraženca na drugi strani negativno vplivajo na usklajevanje kakovosti, učinkovitosti in odličnosti s pravičnostjo.

Problem v zvezi z informiranostjo, ki so ga govorniki na konferenci v Bruslju izpostavili (Gruber 2007; Keiner 2007), je ta, da je danes informacij, kakšno je stanje in kam naj se vši usmerijo, še preveč. Premalo pa je informacij, kako naj vši to dosežejo. Crosier, Purser in Smidt (2007) to stanje pripisujejo evropski politiki. Ker so vši pri iskanju primerne strategije prepuščene same sebi in se poraja občutek nemoči vplivanja, obstaja nevarnost pasivnega odzivanja vši na pritiske višjih ravni.

Takšna odzivnost ni spodbuda za reševanje trenutnega stanja visokega šolstva. Herbst (2007, 5) omenja velik osip študentov, dolgotrajen študij, neugodno razmerje med številom študentov in številom vši. Produktivnost v raziskovanju je nizka, kar je posledica kadrovske podhranjenosti vši in premajhnih ali slabo razporejenih sredstev. Poleg tega je privlačnost akademske kariere vse manjša, kar je značilno predvsem za ženske in mlade. Čeprav število ljudi z visoko izobrazbo narašča, se ti raje odločajo za uveljavitev v poslovnem svetu ali pa odidejo v dežele, ki ponujajo boljše razmere.

Reševanje težav je treba preusmeriti z evropske ravni sprožanja sprememb na institucionalno raven spodbujanja sprememb. Motivacijske elemente EU, usmerjene v informiranost in promocijo, je treba dopolniti s svetovanjem in usposabljanjem. Simons (2007, 19) meni, da samovoljno in od bolonjskega procesa neodvisno delovanje prinaša vši dolgoročno negativne posledice (izguba odgovornosti za izboljševanje in posledično podrejanje delovanja kratkoročnim ekonomskim ciljem), zato druge izbire kot biti v procesu ni. Tako vprašanje vši ni, ali želi biti del procesa evropeizacije ali ne, temveč ali se vši razvija v pravo smer.

Dosedanje spreminjanje »od zgoraj navzdol« (evropska – institucionalna raven) brez spodbujenih sprememb »od spodaj navzgor« ustvarja v vši bolj občutek nadzora kot pa potrebo po izboljševanju. Organi na evropski in nacionalni ravni imajo moč, da te dvome in nevarnosti preprečijo.

VEČJA INSTITUCIONALNA AVTONOMIJA

Ključno načelo bolonjskega procesa, ki za nasprotnike bolonjskega procesa pomeni nevarnost, je vedno večja avtonomija univerz. Vzroki za to izvirajo iz nastale potrebe po uravnoveženosti moči na nacionalni in institucionalni ravni. Večja avtonomija na institucionalni ravni prispeva k povečani učinkovitosti vši (Power 2007, 5). Nasprotniki pa menijo, da bo večja avtonomija poslabšala diferenciacijo izobraževalnih programov, vši in disciplin (Sotiropoulos 2007, 3). Posamezna disciplina se bo tako avtonomno razvijala na posamezni

všri in bo sčasoma zrcalila razmišljanje te všri in številnih deležnikov, ki vplivajo na njeno delovanje.

Nasprotniki bolonjskega procesa nakazujejo preoblikovanje všri v tako imenovane korporativne univerze (Sotiropoulos 2007, 4). Po njihovem mnenju gre za podrejanje univerz zasebnemu kapitalu od leta 1999, kar je v nasprotju z načelom univerz iz preteklosti o oddaljenosti od kapitalistične proizvodnje in o samo posredni povezavi z njo. Takšno podrejanje, razlagajo nasprotniki, se kaže z vdorom komercializacije v raziskovalno delo univerz, s prilagajanjem izobraževalnega procesa glasu kapitala in z vodenjem univerz na osnovi poslovnih modelov. Tako je odgovornost za povečevanje produktivnosti in dobičkonosnosti poslovnega sektorja na ramenih visokega šolstva. Slednje se kaže v pripravljenosti na omejevanje ali ponekod že v omejevanju tistih izobraževalnih storitev, ki ne prispevajo k dobičkonosnosti poslovnega sektorja.

Reformističen pol gleda na takšno razumevanje bolonjskega procesa kot na zaščitniško in kot na povečevanje procesov za usklajevanje sistemov, ki so nastopili zaradi sledenja bolonjskemu procesu (Sotiropoulos 2007, 5). Zagovorniki bolonjskega procesa se sklicujejo na v evropskih dokumentih pogosto omenjeno podporo različnosti všri v Evropi. Očitno pa je, da iskati možnosti razlikovanja, hkrati pa spodbujati uvedbo na primer prenosljivih kreditnih točk v namene standardizacije študija (kot pogoj za liberalizacijo trga izobraževalnih storitev) ni povsem razumljivo in uresničljivo dejanje.

Prej zapisani dvomi in dosedanji učinki bolonjskega procesa zahtevajo proučitev, predvsem pa kombinacijo ukrepov, ki ne obravnavajo samo visokošolskega področja, temveč tudi druga področja in vpliv med njimi. Tako ni smiselno oblikovati ene strategije, vezane na visoko šolstvo, temveč več povezanih strategij, usmerjenih k enotnim strateškim ciljem. Powerjeva (2007, 11) predlaga oblikovalcem politike, da spodbudijo odprte diskusije o ključnih temah in naj bodo zgled za »učecho se družbo«. Povežejo naj se z akademiki, strokovnjaki in raziskovalci na različnih področjih in skupaj poiščejo možnosti, kako uokviriti tradicionalne evropske šolske sisteme s trenutnimi ekonomskimi in družbenimi izzivi.

Sklep

Članek opisuje začetek in razvoj bolonjskega procesa ter njegove učinke. Izbrana področja procesa prikazuje iz različnih zornih kotov ter poudarja potrebo po njihovi obravnavi in uvrstitvi na dnevni red naslednje konference ministrov za visoko šolstvo v Leuvnu leta 2009. Vprašanja, kakšen evropski visokošolski prostor želimo in ali

bo ta v skladu z evropskim raziskovalnim prostorom oziroma ločen od njega, kakšna naj bo različnost ali uniformiranost v visokošolskem prostoru, h katerima pozivajo ministri, kakšna je kakovostna univerza, iščejo odgovore. Oblikovalci politike morajo z odprtim sodelovanjem učvrstiti in umestiti izobraževanje v širše družbeno-ekonomsko okolje in politiko na nacionalni in evropski ravni. Bolonjski proces bo tako del širšega procesa preoblikovanja odnosov med univerzo, družbo in ekonomijo.

Ukrepi in smernice, spodbujeni »od zgoraj navzdol«, so zastavili okvire in prve pomembne spremembe. Zdaj je treba spodbuditi premike na institucionalni ravni v smeri izboljševanja kakovosti in učinkovitosti izobraževanja in raziskovanja ter ustvarjanja kulture evalviranja, povratnih informacij in učinkov. Pri tem bodo oblikovalci politike na nacionalni in evropski ravni igrali pomembno vlogo z okrepitevijo motivacijskih elementov v obliki svetovanja, usposabljanja, promoviranja in finančne pomoči. Bolonjski proces se ne bo končal z letom 2010, temveč bo to šele konec začetka.

Literatura

- Commission of the European Communities. 1993. Growth, competitiveness, employment: the challenges and ways forward into the 21st century; white paper. COM (93) 700 final.
- Commission of the European Communities. 1995. Teaching and learning: toward a learning society; white paper on education and training. COM (95) 590 final.
- Crosier, D., L., Purser in H. Smidt. 2007. *Trends V: universities shaping the European higher education area*. Bruselj: European University Association.
- ENQA. 2005. *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- . 2007. *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. 2. izd. Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Gröner, L. 2007. Remarks by Lissy Gröner, member of the European Parliament, for the 'European Education Policy Network'. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Gruber, S. 2007. The international dimension of FP7. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Herbst, M. 2007. Higher education & research universities: tradition and reform, inertia and change. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.

- Keiner, E. 2007. Gaps and bridges: educational research cultures in Europe and their contribution to educational policy. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Power, S. 2007. Education. Policy Review 4, EU Research in Social Science and Humanities.
- Racké, C. 2007. Studying the Bologna Process as emerging international regime. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Scatoli, C. 2007. Educational policy trends and upcoming priorities for the European Commission. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Simons, M. 2007. How to behave in Europe? Education policy, euro-governmentality, and synoptical power. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.
- Sotiropoulos, A. D. 2007. From Bologna to London: a contrast of the negative, dogmatic approach to the Bologna process with an alternative, reformist approach. Predavanje na konferenci Advancing the European Education Agenda, Bruselj in Leuven.

Merjenje prava in institucij

JANEZ ŠUŠTERŠIČ

Univerza na Primorskem, Slovenija

Poročilo z delavnice o merjenju kakovosti pravnega sistema in institucij izpostavlja dve temi. Prva so kazalniki Svetovne banke o kakovosti »vladanja« (angl. governance) – izboljšanje kazalnikov dolgoročno močno poveča nacionalni dohodek. Druga je vloga zgodovinskega izvora pravnega sistema – različne pravne tradicije naj bi vplivale na gospodarsko uspešnost držav. Logika civilnega prava je bližje logiki konstruktivističnega urejanja družbe od zgoraj, medtem ko je običajno pravo bližje liberalni logiki družb, ki temeljijo na neodvisnih odločitvah posameznikov. Sklep delavnice je, da potrebujemo boljše orodja za merjenje pravnega sistema in institucij, pri čemer bi morali poleg stroškov regulacije upoštevati tudi njene koristi.

Ključne besede: pravo, pravni sistemi, institucije, vladanje, kazalniki

Uvod

Ekonomisti se že dolgo zavedajo vpliva, ki ga imajo institucije na gospodarski razvoj in na delovanje gospodarstva sploh. Ko v ekonomiji proučujemo institucije, jih po navadi opredelimo kot formalna in neformalna pravila, ki uravnavajo interakcije med ekonomskimi subjekti. Ker so predmet proučevanja pravila, ni nič ne navadnega, če ekonomisti pri njihovem proučevanju pogosto sodelujejo s pravniki. Iz takšnega sodelovanja se je razvila celo posebna »mejna« disciplina, t.i. ekonomska analiza prava (angl. law and economics). Delavnica, ki jo je decembra v Parizu organiziral center EconomiX (glej <http://economix.u-paris10.fr/en/activites/ws/?id=52&page=programme>), je bila namenjena ustvarjanju tesnejših povezav med raziskovalci s tega področja. Glavna vsebinska tema srečanja so bile različne metode »merjenja« kakovosti pravnega sistema in institucij – izboljšanje podatkov o institucionalnih okvirih različnih držav je nujno, če želimo bolje razumeti njihovo delovanje in morda celo oblikovati priporočila za njihovo spreminjanje.

Primerjalna analiza ustav

Med bolj impresivnimi podvigi je gotovo projekt skupine ameriških raziskovalcev pod vodstvom Zacharyja Elkinsa, ki že vrsto let zbirajo podatke o ustavah – ustvariti želijo zbirko podatkov o osnovnih

formalnih značilnostih ustav vseh neodvisnih držav od leta 1789 naprej. Z delom so že tako daleč, da so lahko predstavili nekaj prvih analiz, ki so jih opravili s pomočjo zbranih podatkov. V eni od njih so proučevali dejavnike, ki vplivajo na dolžino preživetja ustave. Ugotovili so, da dlje obstanejo ustave, ki so bile sprejete z visoko stopnjo javnega soglasja in ki vsebujejo določene elemente prilagodljivosti. Stabilnost pravnega reda, ki se kaže tudi v dolgoživosti ustave, pa je seveda eden nujnih pogojev za razcvet zasebnega gospodarstva.

Pristop Svetovne banke in njegovi kritiki

Daniel Kaufmann je predstavil projekt Svetovne banke, s katerim so oblikovali niz kazalnikov za spremljanje kakovosti t. i. »vladanja« (angl. governance), to je spleta institucij in prakse upravljanja držav. Njihova ocena kakovosti vladanja je sestavljena iz šestih agregatnih kazalnikov, ki merijo: (i) možnost izražanja stališč in odgovornost vlade do javnosti; (ii) politično stabilnost in odsotnost nasilja ali terorizma, (iii) učinkovitost vlade, (iv) kakovost predpisov, (v) obstoj pravne države in (vi) preprečevanje korupcije. Analiza podatkov je pokazala, da izboljšanje kazalnikov vladanja za vrednost enega standardnega odklona v povprečju in dolgoročno poveča nacionalni dohodek države kar za 300 odstotkov. Dobra novica je, da en standardni odklon niti ni tako veliko – pomeni na primer razliko v kakovosti vladanja med Portugalsko in Nizozemsko. Slaba novica pa je, da se kakovost vladanja praviloma izboljšuje počasi.

Kot se za resno delavnico spodobi, predstavitev kazalnikov kakovosti vladanja ni ostala brez kritike. Razpravljavci so opozorili na velik problem subjektivnosti in pristranskosti. Kot primer subjektivnosti so navedli kazalnik pravne države, v ozadju katerega so zelo različne in spreminjajoče se opredelitve tega, kaj pravna država sploh je. Pristranskost naj bi se kazala v tem, da se kakovost institucij ocenjuje predvsem iz zornega kota podjetij ter iz zornega kota zahodnjaškega pojmovanja »dobrega vladanja«. Dodaten problem je velika medsebojna povezanost različnih indeksov, saj so rezultati enih raziskav pogosto vhodni podatek za druge ali pa temeljijo na enakih viri. Temu problemu se morda lahko izognemo z uporabo metode glavnih komponent, ki v množici podatkov lahko razbere najpomembnejše dejavnike.

Najodmevnejša je bila kritika Benita Arunada iz Barcelone, ki je opozoril, da sedanja hiperprodukcija institucionalnih kazalnikov lahko vodi v določen »fetišizem«. Po njegovem mnenju je recimo osredotočenje na znameniti kazalnik »enostavnosti poslovanja« Svetovne banke povzročilo, da so države pripravile prave kampanje za

poenostavljanje regulativnega okvira in odpravljanje administrativnih ovir. Pri tem pa so pogosto pozabile, da je določeno prisilno zbiranje podatkov – na primer v poslovnem registru – lahko tudi koristno, saj morebitnim poslovnim partnerjem, posojilodajalcem ali regulatorjem ponuja pomembne informacije o podjetjih. Na koncu delavnice smo se vsi strinjali, da ne smemo meriti samo stroškov regulacije oziroma predpisov, temveč tudi njihove koristi, saj niso vsi predpisi nujno nekoristni ali zgolj posledica lobiranja posebnih interesnih skupin.

Alternativa: merjenje z analizo dejanskega ravnanja podjetij

Pariški raziskovalci pod vodstvom Erica Brousseauja so predstavili izjemno zanimivo alternativo vprašalnikom, ki so po navadi glavno orodje pri ugotavljanju delovanja institucij v praksi. Osnovna zamisel je v tem, da se podjetja pri svojem ravnanju v praksi pravzaprav prilagajajo obstoječim institucijam oziroma jih upoštevajo pri svojih odločitvah. Če bi imeli objektivne informacije o ravnanju podjetij v različnih okoljih, bi torej lahko posredno sklepali o kakovosti institucij v teh okoljih.

Raziskovalci so imeli dostop do podatkov francoskega patentnega urada, ki po zakonu že od leta 1904 naprej hrani izvod vsake mednarodne pogodbe o licenciranju, ki jo je sklenilo kakšno francosko podjetje. Pregledali so vzorec pogodb, ki so jih podjetja sklepala s partnerji iz Nemčije, ZDA in Japonske, ter iz primerjave značilnosti pogodb sklepali o tem, v katerem od treh različnih okolij podjetja ocenjujejo, da so njihove intelektualne lastninske pravice najbolj zaščitene. Ugotovili so, da je to v Nemčiji, medtem ko je pravno okolje med temi tremi državami najslabše na Japonskem.

Pomen zgodovinskega izvora pravnega sistema

Ena od zanimivejših razprav, ki se je vlekla vso delavnico, je bila teza, da zgodovinski izvor pravnega sistema (angl. legal origin) še danes vpliva na številne pomembne značilnosti držav. Pravni sistemi držav se razlikujejo po tem, ali temeljijo na tradiciji običajnega prava (angl. common law) ali na tradiciji civilnega prava (angl. civil law). Civilno pravo je značilno za kontinentalne evropske države (razlikujemo francoski, nemški in skandinavski tip) in temelji na tem, da zakone sprejema parlament, sodišča pa imajo vlogo njihovega uveljavljanja oziroma izvrševanja. Gre torej za načelo oblikovanja pravnega sistema »od zgoraj navzdol«. Za sistem običajnega prava, ki prevladuje v anglosaških državah, pa je značilno, da se pravo sproti

oblikuje in razvija skozi odločitve sodnikov o posameznih konkretnih zadevah. Bolj kot na zakonih torej temelji na precedensih oziroma na presoji sodnikov. Tako gre vsaj delno za oblikovanje prava »od spodaj navzgor«. Poleg teh dveh glavnih tipov literatura omenja vsaj še skandinavski tip, posebne značilnosti pa naj bi imeli tudi sodobni pravni sistemi držav s socialistično pravno tradicijo.

Različne pravne tradicije naj bi vplivale na gospodarsko uspešnost držav. Prva ideja je, da se osnovna tipa pravnih sistemov razlikujeta ne samo po tem, kako pravo nastaja, temveč po temeljnih filozofskih nazorih o vlogi prava v družbi. V sistemih civilnega prava ima zakonodaja predvsem vlogo izvajanja politik oziroma urejanja družbenih odnosov v skladu z odločitvami najvišjega oblastnega telesa, to je demokratično izvoljenega parlamenta. V sistemih običajnega prava sta pravo in sodni sistem predvsem sredstvo reševanja sporov med posamezniki. Zato je logika civilnega prava bliže logiki konstruktivističnega urejanja družbe od zgoraj, medtem ko je običajno pravo bliže liberalni logiki družb, ki temeljijo na spontanem redu in neodvisnih odločitvah posameznikov. Ker je individualizem osnova tržne ekonomije, naj bi bil torej sistem običajnega prava boljša osnova za uspešen gospodarski razvoj držav.

Kritiki takšne razlage opozarjajo, da je preveč poenostavljena, saj danes obstaja mnogo hibridnih sistemov, ki jih ni mogoče preprosto razvrstiti v enega od dveh osnovnih tipov. Tako recimo tudi v državah običajnega prava danes veliko stvari urejajo s predpisi, ki jih sprejema država na podlagi lastne presoje, in ne gre samo za kodifikacijo dobrih praks, ki so se oblikovale s svobodno interakcijo subjektov in z dobro odmerjenimi odločitvami sodnikov. Poleg tega se pravni sistemi spreminjajo, številne reforme pa so zabrisale povezave med izvorom pravnega sistema pred več stoletji ter njegovo današnjo strukturo in logiko delovanja.

Florencio Lopez-de-Silanes, eden od avtorjev hipoteze o pomenu zgodovinskega izvora pravnih sistemov, je predstavil pregledni članek, v katerem s soavtorji povzemajo rezultate empiričnih raziskav o vplivu pravne tradicije na gospodarsko uspešnost držav. V članku so raziskovalci z empirično analizo pokazali številne sistematične razlike v zakonodaji držav in njihovih ekonomskih rezultatih glede na tip pravne tradicije. Države s civilnim pravom na primer slabše ščitijo pravice malih delničarjev in posojilodajalcev ter imajo več državnega lastništva bank. Posledica je šibkejša razvitost finančnega in kapitalskega trga ter zaradi neučinkovitosti tudi večja obrestna marža. Države s civilnopravno tradicijo imajo tudi obsežnejšo regulacijo trgov. Posledica večjih administrativnih ovir za vstop novih po-

nudnikov v dejavnost je manjša konkurenca na trgih ter večja korupcija in siva ekonomija. Obsežnejša regulacija delovnopравnih pogodb zmanjšuje prilagodljivost trga dela in s tem zmanjšuje zaposlenost in povečuje brezposelnost.

Ugotovitve glede trga dela so potrdile tudi obsežne raziskave vpliva delovnega prava na delovanje trga dela v razvitih in manj razvitih državah, ki jih je predstavila Carmen Pages. S prečno empirično analizo delovanja trga dela v različnih gospodarskih sektorjih je pokazala, da regulacija, katere namen je zaščita zaposlitve, dejansko zmanjšuje fluktuacijo delavcev, vendar je posledica tega tudi manjši skupni obseg zaposlenosti. Podjetja, ki vedo, da je odpuščanje težko, zaradi česar je fluktuacija manjša, so tudi previdnejša pri novem zaposlovanju oziroma se odločajo za neformalno ali sivo zaposlovanje. Negativen učinek je najmočnejši v tistih gospodarskih sektorjih, v katerih obseg proizvodnje in dodana vrednost najbolj nihata. To pomeni, da previsoka regulacija delovnih razmerij dejansko zmanjšuje sposobnost prilagajanja podjetij negativnim zunanjim šokom, ki povzročajo nihanje proizvodnje.

Dvodnevna delavnica se je končala s sklepom, da pravni sistem in institucije gotovo pomembno vplivajo na ekonomski razvoj, da pa potrebujemo boljše metode za njihovo merjenje, ki bi bile bolj mednarodno primerljive in bi omogočale podrobnejše analize njihovih vplivov. Predvsem pa bi morali poleg stroškov regulacije upoštevati tudi njene koristi, zlasti takrat, ko razmišljamo o njihovih spremembah.

Povzetki *Abstracts*

Madžarska in romunska kmetijsko-prehrambena trgovina v Evropski uniji

József Fogarasi

Prispevek proučuje konkurenčnost madžarskih in romunskih kmetijsko-prehrambenih proizvodov v Evropski uniji, in sicer na podlagi metode konstantnega tržnega deleža (angl. *cms* – Constant Market Share). Empirični rezultati kažejo, da se izvoz kmetijsko-prehrambenih proizvodov na trg Evropske unije povečuje zaradi povečanja uvoza teh izdelkov v EU (strukturni učinek), in ne zaradi povečanja konkurenčnosti (rezidualni učinek in učinek druge stopnje) obeh držav. Pozitivni kazalniki rezidualnega učinka in učinek druge stopnje izkazujejo, da konkurenčnost obeh držav v EU narašča, vendar nižje vrednosti, primerljive s strukturnim učinkom, kažejo, da ne sledijo naraščanju tržnega deleža.

Ključne besede: Madžarska, Romunija, konkurenčnost, izvoz, konstantni tržni delež

Notranje podjetništvo in poslovni rezultati: Slovenija in Romunija

Boštjan Antončič in Cezar Scarlat

Razvoj podjetništva je nujen del programa za izboljšanje konkurenčnosti sedanjih in prihodnjih članic Evropske unije. Notranjepodjetniške dejavnosti in usmeritve pomenijo pomembne napovedovalke poslovnih rezultatov. Razvite in preverjene so bile hipoteze o povezavah med notranjim podjetništvom (podjetniško ravnanje na ravni organizacije) in elementi rezultatov ter med strateškimi povezavami in elementi notranjega podjetništva. Analize so bile izvedene na podlagi anketnih podatkov iz dveh držav: Slovenije in Romunije. Rezultati kažejo zelo majhne razlike med državama v aritmetičnih sredinah pri elementih notranjega podjetništva in v poslovnih rezultatih. Inovacije izdelkov in storitev so ključne za poslovne rezultate podjetij in gospodarsko rast. Strateške povezave bi lahko bile pomembne za razvoj notranjega podjetništva.

Ključne besede: notranje podjetništvo, poslovni rezultati, strateške povezave, Slovenija, Romunija

The Influence of Restructuring Business Practices to Satisfy Customers: The Case of the Chamber of Commerce and Industry of Slovenia

Tina Januš and Massimo Manzin

The new Chambers of Commerce and Industry Act prescribes voluntary chamber membership and thus represents a transition from the

public law model to the private law model of chamber organisation. Consequently, it also creates completely new circumstances for the existing Chamber of Commerce and Industry (Gospodarska zbornica Slovenije, GZS). GZS is required to thoroughly reorganize its operation, harmonize its activities with the new legislation and devote more attention to each individual member. The article deals with the advantages and disadvantages of various models of organisation. The study focuses mainly on the comparison between member satisfaction before and after the restructuring of GZS and aims to measure the extent to which the members are acquainted with the services and products offered by GZS. We have established that member satisfaction with the GZS services and activities rose significantly after the restructuring and that members are well acquainted with the services of GZS, the only exception being newer services.

Key words: restructuring business practices, member satisfaction, Chamber of Commerce and Industry of Slovenia

Paperless Office

Dejan Šraml

The informatization of processes and the multimedia approach are making a mark on everyday life and are changing it. In the information age organizations have to face the fact that the only way to gain advantage over their competitors and remain in the market in the new economy is by introducing modernized and technologically advanced economic operations. Non-profit organizations, like institutions of higher education, are no exception. To officiate without paper has become an ideal to which organizations are adjusting today by suitable gradual electronic operations and the modernization of existing operations. The research demonstrates that the institution in question has already successfully applied certain elements of informatization into practice. People (knowledge), management and the rationality of time and space in the digital economy are accompanying factors of the quality and the development of higher education, and of the satisfaction of the students and employees.

Key words: informatization of processes, electronic operations, digital economy, officiate without paper, higher education

The Relevance of Competencies of Business Study Graduates at the Labour Market

Doris Gomezelj Omerzel and Ana Azevedo

This paper provides a brief description of a research study entitled *Mislem – 'Developing Meta-level quality Indicators for establishing a Systematic Linkage between institutions of higher Education and the labour Market'*, carried out between 2005 and 2007 (Leonardo da Vinci

Project, Sponsored by the European Union). The aim of this paper is to report key findings from the project involving nine partners from four different countries: Austria, England, Slovenia and Romania. It gives an overview of the research methodology framework and some findings of the first, qualitative stage, and second, quantitative stage of the research. Among the most important empirical findings from this 2-year research project was that both employers and recent business graduates agree that the development of certain critical competencies during business education, in addition to acquisition of business knowledge, is considered most important for subsequent success in their careers.

Key words: competencies, knowledge, employability, higher education

Bologna Process After 2010 or the End of the Beginning

Karmen Rodman

The article displays the effects of the Bologna process and emphasizes the key fields which, so it seems, will not be efficiently achieved by 2010. In the next implementation steps of the Bologna declaration and the Lisbon strategy it is necessary to: (1) engage different fields of European policy with the aim of transmitting part of the responsibility for the future European competitiveness off 'the education policy shoulder', and (2) include other publics such as researchers, academicians and other field specialists. Motivating elements for changes stimulation, which derive from the European level actors and are oriented mainly in informing and promoting, have to be supplemented with consultancy and training.

Key words: higher education, Bologna process, managerialisation, self-leading

Measuring Law and Institutions

Janez Šušteršič

The report on the workshop Measuring Law and Institutions highlights two topics. One is the World Bank governance indicators; improvements in governance significantly increase national income. The other is the importance of legal origins; different legal traditions are supposed to influence economic performance. Civil law tradition is closer to constructivist top-down regulation of society, whereas common law is closer to liberal order, based on independent individual decisions. The workshop concluded that better tools for measuring law and institutions are needed and that also the benefits, not only the costs of regulations need to be taken into account.

Key words: law, legal origin, institutions, governance, indicators

Razmišljanje ob knjigi *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*

LEV KREFT

Univerza v Ljubljani, Slovenija

V Koloseju, kjer vrtijo najudobnejše filme v najudobnejših okoliščinah in ki stoji v БТС – ta pa je najudobnejše mesto, v katerem nihče ne živi, vsi pa nakupujejo in se imajo dobro –, ima svoje mesto tudi knjigarna, ki ponuja najudobnejše knjige. Najudobnejše knjige govorijo o tem, kako lahko postanete sam svoj manager. Z drugimi besedami, ponujajo vam veščine, s katerimi ne postanete le sam svoj mojster (kako naredite omaro, kako popleskate spalnico, kako uporabljate računalniški program in kako zadovoljite svojega partnerja), take, ki jih za telebane napišejo netelebani, temveč vam te najudobnejše knjige omogočijo, da postanete manager lastnega življenja, ki si večje izoblikuje samopodobo (telesno in duhovno, vserazsežno) in podobo za druge. Tako kot velja, da zadene žogo v koš samo tisti, ki je vidno prepričan, da bo zadel, še preden je sploh vrgel na koš (in konec koncev samo takemu sploh podajaš žogo), velja tudi, da bo uspeh dosegel samo tisti, ki mu je že pred tem jasno zapisano v vsem njegovem žitju in bitju, da je posebljen uspeh. Samopodoba je retuša, ki pomeni radiranje nezdravih sestavin in navad trupa in osebnosti, pa tudi prav tako uspešno preganjanje zlih misli in nečistih poželenj. Nihče se ne rodi popoln, toda vsak lahko postane popolnost sama, saj za to zadošča, da sami v to verjamete in da drugi verjamejo vam. Sprva se zdi, da je težava najbrž v tem, da vam drugi verjamejo samo, če jim vsaj malo lažete, in da sebi verjamete samo, če ste o tem popolnoma prepričani. Toda začetek managerskega prijema je prav v tem, da pozabite na tovrstne pomisleke in se naučite zaupati sami sebi tako, kot želite, da vam zaupajo drugi. Tu ne gre niti za vero niti za vednost, gre za zaupanje, ki je pred obema: managerski nauki se namesto z metodologijo principielnega dvoma začenjajo z metodologijo principielnega samozaupanja. Podoba za druge je uspešno manageriranje drugih tako, da učinkovito sodelujejo pri vaši lastni samopodobi, da postanejo sodelavci pri čaščenju/upoštevanju/povzdigovanju vas samih, da podležejo vaši želji in da ne motijo vašega velikega duha in telesa. To, čemur se po starem reče stvarna literatura, je zdaj že nekaj popolnoma drugega. Stvarna literatura je v nasprotju s fikcijo – lepo književnostjo – pri-

povedovala o stvareh, ki so in kakor so: o tujih krajih, ki jih najbrž ne boste nikoli videli, o prečudovitem rastlinskem in živalskem svetu, ki ga sicer ne bi opazili, ter o imenitnih ljudeh in njihovih življenjih, ki bi jih sicer skoraj gotovo prezrli. Sodobna »priročniška« književnost pa ni niti stvarna niti fiktivna, temveč dobesedno nestvarna: v njej se neprestano prikazuje, kako je treba poslovati s samim seboj, torej s podjetjem, ki ne ponuja nikakršnega posebnega blaga – izdelka, razen samega sebe. To je pravzaprav ideal managementa: idealno poslovanje, pri katerem ni več fizike, ki zaradi trenja povzroča izgubo energije in številne dodatne stroške, temveč samo še metafizika, ki nič ne stane, prinaša pa čisti dobiček. In dobiček je mogoče izraziti še v mnogo bolj metafizični metafiziki, kot je metafizika denarja in kitajskih samopremikajočih se miz. Gre za čisto metafiziko samoizpolnitve, ki ustreza krščanski govorici o drugem (krstu) in tretjem (smrt z obetom odrešenja) rojstvu skupaj. Kar je tudi prvi stavek in prvi obet, ki ga vsaka od teh knjig obljublja že na prvi strani. Kaj prvi strani, na platnicah in zavihku. Če jim verjamete, ste s tem že takoj na dobičku. Če jim ne verjamete, ste na izgubi, saj vaša nejevernost škodi samo vam samim: ko bi verjeli, bi stvar delovala v vašo korist, če ne verjamete, je videti neumna in plehka, a to je samo videz, saj ste na izgubi vi sami. Tertulijan je z besedami »credo, quia absurdum est« imel v mislih prav to: samo absurdno je vredno verjetja, ker se božanska odrešujoča moč lahko kaže samo v podobi absurda. Absurd ni protislovje. Protislovje je gonilna sila, saj je razrešljivo in nagnjeno k razrešitvi, absurd je pomiritev, saj je trdno nerazrešljiv in večen. Tako je, recimo, sveta trojica, zaradi katere so se politeisti in monoteisti norčevali iz kristjanov, češ, trdite, da verjamete v enega samega boga, pa jih imate v resnici kar tri, dokaz za obstoj enega samega boga. Kajti nekrščanski monoteisti, pa naj so jim še tako blizu po svojem striktnem monoteizmu, poznajo samo tistega enega samega boga, ki se kot čarovnik iz Oza skriva za zaveso in je v resnici nekakšen sprenevedajoč se prevarant, medtem ko politeisti poznajo samo brezštevilne podobe boga, le tistega enega samega ne poznajo in ne priznavajo, tako da so vsi njihovi bogovi samo privzdignjene človeške podobe. Samo krščanski bog, ki se kaže v treh svojih reprezentacijah, je pravi monoteistični bog, ker ni nikakršnega četrtega boga, ki bi se skrival za zaveso in bi se v teh treh podobah prikazoval, niti ni enega samega boga, ki se ga ne bi dalo niti omenjati, kaj šele prikazati, temveč je ta en sam bog ravno proizvod lastnih treh reprezentacij – ni posebna, od lastnih prikazovanj ločena bitnost, saj biva kot en sam prav tako, da se prikazuje v treh podobah. Z drugimi besedami, bog je proizvod lastnega diskurza. To je tudi prva trditev

knjige: managerski diskurz je govornica, ki napolnjuje svet po dolgem in počez, pa še nekaj več kot to je: nastopa v vlogi univerzalne govornice in govornice univerzalnega. Podoba sveta, ki ga manager in management univerzalno naseljujeta, se kaže kot naravno stanje, iz katerega ni mogoče izstopiti in je vedno obstajalo. Smo torej v globalnem BTC Cityju, prisiljeni v izbiro med tremi možnostmi. Lahko sledimo, lahko podvomimo in lahko zavrnamo. Sledenje je logično – z njim gremo s tokom managerske govornice. Dvom je videti kot kritična izbira, toda kritika je znanstveno orodje krepitev tistega, kar se kritizira, in pripomoček, ki kritizirajočemu priskrbi vzvišen položaj, ne da bi za to moral kaj misliti ali kaj narediti. Zavrnitev pomeni misliti in delovati, in to je smer, ki jo z vsemi tveganji ubirajo avtorji knjige.

Prav zato je ključna pozornost usmerjena v diskurz/govornico, vključno z empiričnim delom, pri katerem metodološko ne gre niti za pridobivanje »mnenjske podobe« niti za pridobivanje informacij, temveč za pridobivanje vzorcev govornice. Pri tem je pomembna oznaka, da managerski diskurz izključuje utopijo in da se z utopičnih položajev tudi ne moremo nadejati, da se bomo pritolkli do vpogleda v managersko govornico. Pomembna je zato, ker se v tranzicijskih – postsocialističnih situacijah še ohranja nekaj spomina na tisto dediščino socialistične, tudi samoupravno socialistične govornice, ki je bila govornica absolutna, vendar tako, da je utopijo upoštevala kot nekaj, kar se že tukaj in zdaj uresničuje ali ji vsaj samo še nekaj malega manjka do popolne uresničitve (po navadi ji je bil napoti kak subjektiven dejavnik, ki se je ob stiskah povampiril v notranjega in zunanjega sovražnika). Managerska govornica je lahko govornica »mehkega« absolutna oziroma »mehkega totalitarizma« prav po tem, da vsakršno utopičnost že vnaprej izključuje in je ne razpira niti kot kako krivo vero. Pravzaprav izključuje vsakršno političnost. Po tej plati manager ustreza filistru, za katerega najpopolnejši managerski nasvet bi se lahko zapisala popravljen Aristotelova misel: »Človek je poslovno sposobna, a popolnoma nepolitična žival.« Zato seveda ostajajo glede na normalna pričakovanja nekateri odgovori presenetljivi, vendar celoten empiričen material v interpretaciji, ki jo razvije besedilo, povsem utemeljeno kaže, da se zaznavno-ideološka matrika ni spremenila, temveč se je samo premaknila. Večina se postavlja na pot med egiptovskim suženjstvom (ki pa je res za mnoge imelo in še ima pomen zlasti zaradi »egiptovskih loncev mesa«) v obljubljenem deželu, ki vodi (kot je bilo na začetku tranzicije mnogokrat rečeno) skozi puščavo – vendar se to potovanje skozi čas dogaja tu in zdaj, na tem ozemlju in v tem času, torej v zaprtem okviru

dežele. Okvir pa je vsaj rezerviran tudi do kapitalizma in tudi po tej plati napeljuje na misel, da se konfliktnosti ne bo mogoče kar tako zlahka izogniti, kot da bi šlo za kak naključen pojav. Učinek se kaže še bolj, ko od opredelitev do socializma, demokracije in kapitalizma preidemo k odnosu do pravičnosti, saj je razkorak tu še večji in posledično je še bolj vidno razmerje, v katerem se pravičnost zgolj pričakuje (od oblasti ali od tistih, ki oblast lahko usmerjajo, in to zagotovo nismo »mi«, ki govorimo). Predvsem pa je raziskava razkrila izredno velik razkorak v pogledih na pravičnost med uporabniki managerskega diskurza, ki v tem pogledu pravzaprav diskurza ne »kupujejo«, temveč gredo proti njemu, in producenti tega diskurza, za katere pravičnost ni toliko pomembna in se ne povezuje z enakostjo kot pri »navadnih« uporabnikih ali pa je nekaj, kar ima v najbližji prihodnosti izginiti. Managerski diskurz torej prisega na managersko svobodo, ki ni svoboda ljudi, temveč svoboda »poslovanja«, ter izključuje pravičnost in enakost.

Raziskovanje je zajelo tudi uporabo metafor v managerskem diskurzu, ki pomeni nastavek za razmislek, načet že na začetku knjige: če je management po plati diskurza tako blizu postreligijski govorici in je še najbližje nekakšni večščini (*techne* ali *ars*), mar ne gre za neko posebno tropično/privzdignjeno govorico, torej tisto, ki ji je v antičnem pojmovanju pripadala oznaka »visoka govorica« – *megaloprepis*, česar ne kaže enačiti z modernim (Burkovim ali Kantovim) pojmovanjem vzvišenega, saj je to govorica, ki je trdno vezana na socialni položaj: govori jo lahko samo tisti, ki že vnaprej govori z visokega položaja. V to smer namreč kaže tudi ugotovljeno dejstvo, da je jezik managementa postal dominanten in avtoritativen jezik postsocialističnih družb, ki stopa na mesto nekdanje dominante – samoupravne govorice. In če je bila govorica samoupravljanja nekaj »lokalno specifičnega«, je govorica managementa jezik globalizacije same.

V sklepnem besedilu se odpirajo tisti konteksti in vprašanja, ki dobljene ugotovitve postavljajo na način *Zeitdiagnose* (ne duha časa, kajti managerski diskurz ni kak duh časa, ki bi mu bilo treba oziroma bi se mu dalo postaviti nasproti drugačnega, avtentičnega in samolastnega duha!), ki sega tako v okvire postsocialističnega bivanja kot tudi v globalizacijo na splošno. Pri tem je treba opozoriti, da je govorica tistega, za katerega se predpostavlja, da ve, po izvorni lacanovski rabi še nekaj dokaj običajnega, tako rekoč modernega: v modernosti se ve, za koga se predpostavlja, da ve, med pogoji za to pa je tudi, da ta ni »nor«, da torej sam ve, da ne more samega sebe predpostavljati kot tistega, ki ve – podobno kot velja tudi za kralja, ki je kralj samo zato, ker ga imajo podložniki za kralja (Marx) in bi bil popolnoma in

do konca nor, ko bi se imel za kralja zato, ker je to »on sam« (Žižek). V managerskem diskurzu pa je vpisana prav ta skrajna norost: govori ga subjekt, ki sam zase predpostavlja, da je subjekt, za katerega se mora predpostavljati, da ve. Angleži so kralja, ki je imel o sebi tako mnenje, skrajšali za glavo, kraljevskosti pa določili varuha, dokler se ni našel boljši nosilec vednosti. V managerski govorici se torej kraljevi dve telesi stapljata v eno samo. Knjiga z naslovom *Managerski diskurz: etične, politične, ideološke in komunikacijske dimenzije*, ki jo je uredil Tonči Kuzmanič, je po svoji metodologiji in interpretaciji inovativna in hkrati dobro pripravljena, predvsem pa kar kliče po kritiki, tudi s pozivom na koncu. V tem ima neko prednost pred managersko govorico, ki jo obravnava: v managerski govorici kritike managementa sploh ni mogoče formulirati.



**Managerski diskurz:
etične, politične, ideološke
in komunikacijske
dimenzije**

Uredil Tonči Kuzmanič

April 2008

ISBN 978-961-6573-83-2

180 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 13,20€

Običajna cena 22,00€

www.zalozba.fm-kp.si

Managerski diskurz kot perpetuiranje problema,
in ne kot rešitev

Tonči Kuzmanič

Demokracija kot problem managerskega diskurza

Tonči Kuzmanič

Zaprta ideološka matrica: management,
kapitalizem in socializem

Tonči Kuzmanič in Ivo Bednařik

Pravičnost – prva plast problema:

paradoks svobode in nemoči

Tonči Kuzmanič in Ivo Bednařik

Pravičnost – druga plast problema: managerska govornica

kot diskurzivni prostor zavrnitve enakosti in pravičnosti

Tonči Kuzmanič in Andrej Markovič

Metafore managerskega diskurza

Silva Bratož

Globalizacija, tranzicija in managerski diskurz

Tonči Kuzmanič in Suzana Sedmak

Konec: kupec kot kralj managerskega diskurza –

postcinični ne-več subjekt

Tonči Kuzmanič

slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravo, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditev naj bo natančna, izražanje jedrnato in gospodarno. Zaželena je raba slovenskih različic strokovnih terminov namesto tujk. Logične domneve naj bodo utemeljene, sklepi dokazani. Razpravna oblika je praviloma prva oseba množine.

Oblika članka. Rokopisi za objavo v reviji morajo biti oblikovno urejeni. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4, pisava naj bo Times New Roman velikosti 12 pt, vsi robovi naj bodo široki 2,5 cm, razmak med vrsticami pa 1,5.

Na prvi strani rokopisa naj bodo navedeni samo naslov članka (v krepki pisavi) ter ime in priimek avtorja (oz. avtorjev), akademski ali/in strokovni naziv, institucija in elektronski naslov avtorja oz. avtorjev. Za potrebe vpisa v Cobiss se navede tudi letnica rojstva (v članku ne bo objavljena). Na drugi strani naj bodo povzetka v slovenščini in angleščini (vsak po največ 100 besed) in ključne besede v slovenščini in angleščini (3–5).

Naslovi poglavij in podpoglavij naj bodo oštevilčeni (1, 2, 2.1 itn.) in napisani z malimi črkami v krepki pisavi, poudarki v besedilu naj bodo v ležeči pisavi. Daljši navedki so ločeni od drugega besedila, izpusti pa označeni z oglatim oklepajem.

Opombe pod črto se ne uporabljajo, končne opombe pa naj bodo pred seznamom literature. Preglednice in risbe se vstavijo v besedilo, toda v članku naj ne bo preglednic ali risb, ki bi bile v celoti povzete po že objavljenih delih.

Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

V seznamu literature in/ali virov se bibliografski opisi navajajo po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida:

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.
- Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Viskola Šola za management.
- University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

Oddaja članka. Članek se pripravi v programu ms Word ali L^AT_EX, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov mng@fm-kp.si.

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Člankov, ki ne ustrezajo merilom uredniške politike, uredništvo ne bo obravnavalo.

Avtorske pravice. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji. Svoje besedilo avtor pozneje lahko objavlja, vendar mora pri tem vedno navesti prvotno objavo v reviji *Management*.

Honorar in avtorski izvodi. Za prispevke avtorjem ne izplačujemo honorarjev. Avtor prejme pet izvodov revije, v kateri je bil objavljen njegov članek, ter naročnino na en letnik revije.

LETNA NAROČNINA
39 € za fizične in 49 € za pravne osebe,
poština je všteta.

INFORMATION FOR AUTHORS is available
online on the website www.mng.fm-kp.si.

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management Koper
www.mng.fm-kp.si

