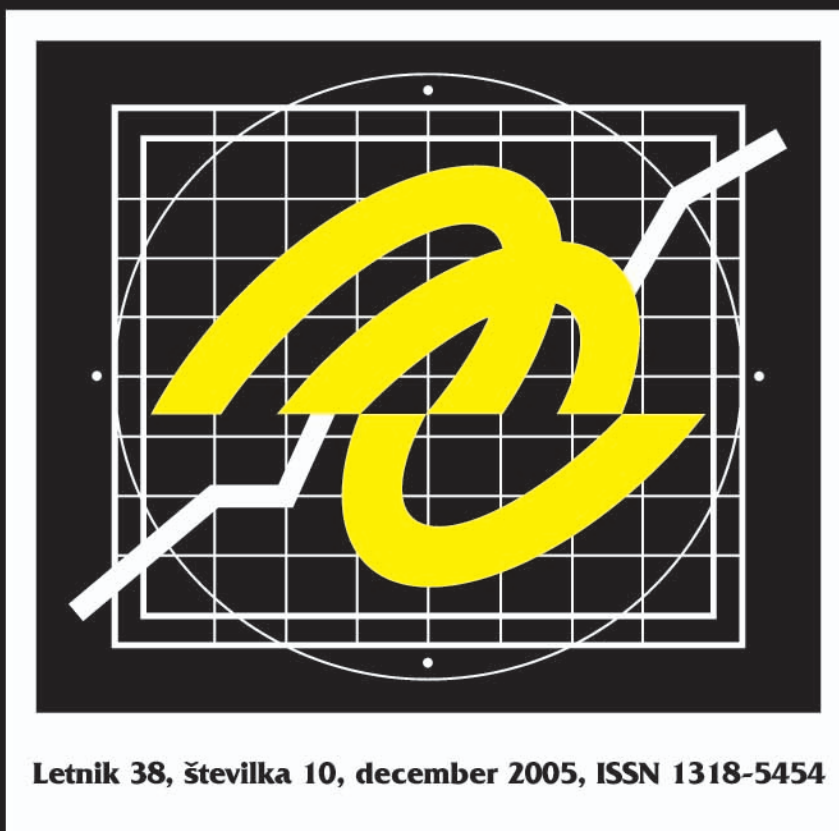


Organizacija



Poštnina plačana pri pošti 4101 Kranj

REVIJA ZA MANAGEMENT, INFORMATIKO IN KADRE
Journal of Management, Informatics and Human Resources

Založba  Moderna organizacija

Organizacija

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

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

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

Kazalo 10/2005

SUMMARY	558		
RECENZENTI	561		
UVODNIK	562		
RAZPRAVE	563	BORKA JERMAN-BLAŽIČ	Assessment of the ICT Market Development through Study of Web Hosting Services in a Country with Transition Economy
	570	VOJKO POTOČAN	Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt
	577	MASSIMO MANZIN	Virtualnost v praksi – spletno igralništvo
	583	PETRA GAMBERGER PETER FAJFAR MITJA KOŽMAN	Model merjenja uspešnosti v javni upravi
	590	MOJCA DUH POLONA TOMINC MIROSLAV REBERNIK	Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji
	600	FRANKA PISKAR	Trgovska blagovna znamka: od ideje do njenega uspeha, tudi na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove
	608	MANCA JESENKO JOŽE JESENKO	Na znanju temelječe gospodarstvo
	619	ŽIVA RANT	Vrednost znanja
	624	FRANC MARJAN KOLENEC	Sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov
PREDLOGI ZA PRAKSO	631	MARJAN ČUFER	Raziskava slovenskih spletišč
BEREMO ZA VAS	639		Management trženja
	639		Korak pred prihodnostjo
	640		Management izobraževalnih procesov
	640		Management poslovnih procesov
DONATORJI	642		
ABECEDNO KAZALO LETNIK (38) 2005	644		

UREDNIŠKI ODBOR REVIJE

Zvone Balantič
Igor Bernik
Marko Ferjan
Jože Gričar
Alenka Hudoklin
Jurij Jug
Mirosljub Kljajč
Jure Kovač
Matjaž Mulej
Branko Selak
Goran Vukovič
Jože Zupančič

ODGOVORNI UREDNIK

Jože Zupančič

SVET REVIJE

Rado Bohinc,
Univerza v Ljubljani
Joško Čuk,
Gospodarska zbornica Slovenije,
Ljubljana
Gabrijel Devetak,
DEGA, d.o.o. Nova Gorica
Ferenc Farkas,
Univerza v Pecs-u, Madžarska
Jože Florjančič,
Univerza v Mariboru
Michael Jacob,
Fach Hochschule, Trier, Nemčija
Marius Janson,
University of Missouri, St-Louis
A. Milton Jenkins,
University of Baltimore, ZDA
Ilja Jurančič,
Univerza v Mariboru
Mehdi Khorowspour,
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA
Janko Kralj,
Univerza v Mariboru
Tone Ljubič,
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer,
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,
Univerza v Mariboru

Björn Paape,
RWTH - Technical University, Aachen,
Nemčija

Iztok Podbregar,
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,
Ekonomská univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar,
Adria Airways d.d., Ljubljana

Gabor Rekettye,
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,
Technische Universiteit Delft,
Nizozemska

Brian Timney,
The University of Western Ontario

Ivan Turk,
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,
Univerza v Mariboru

Stanislaw Wrycza,
Univerza v Gdansku, Poljska

Borka Jerman-Blažič

Assessment of the ICT Market Development through Study of Web Hosting Services in a Country with Transition Economy

The paper presents the results of a study with objective to provide an outlook of the on-going development of the e-services in a country with transition economy. The e-service studied is the emerging industry of web hosting. The area studied was adoption of the services by SME sector in Slovenia. Results of this type of study may be used as a good indicator of the telecommunication market service development and as guidance for the new entrants on the web hosting market.

Key words: telecommunication market, web-hosting, SMEs, e-services

Vojko Potočan

Efficiency or Effectiveness: Real or Fictitious Conflict

Attainment of a requisite level of efficiency and effectiveness is a complex problem, which can be resolved if one requisitely holistically understands and resolves numerous real and fictitious conflicts. The latter show up while efficiency and effectiveness are dealt with from different viewpoints, organisation levels, areas of work, and behaviour. This contribution discusses two theses: 1) one should more holistically understand synergies of efficiency and effectiveness attainment; 2) relations between efficiency and effectiveness from the viewpoint of conflict resulting from attaining in the working and functioning of organizations.

Key words: efficiency, effectiveness, conflict, real conflict, fictitious conflict

Massimo Manzin

Virtual in Practice – Online Gambling

With the development of new technologies, above all with the expansion of personal computers and the Internet, new ways of trading through the World Wide Web have emerged. Consequently, the gaming industry has utilized the power of the fast growing global market and has offered its services in a virtual casino. The paper deals with the main features of gaming on the Internet, its economic growth and scope for further development on the global market as well as its scope for development on the Slovenian market. We have established that the supply of gambling services on the world wide web can be seen as an effective marketing ploy and can also serve as an opportunity to expand the supply to the virtual market.

Key words: virtuality, online gambling, online casino, online gambling service, online gambling product

Petra Gamberger, Peter Fajfar, Mitja Kožman

Model for Measurement of Performance in Public Sector

The article presents a design for the efficiency measurement model for strategic goals realization in the Public Administration. The base for this design is based on ministry's strategic goals. A procedure for drafting a model is determined, which includes the development of the strategic goal to regional goals, determination of indicators and measures for regional goals, in sense of monitoring planned and actual state. The model includes the determination of criteria for regional goals realization. The next step is the aggregation of measured results with the purpose to determine the realization of the regional goal. Rules have been determined to achieve efficiency of the strategic goal. The model designed is based on a case study for one of the ministry's strategic goal.

Key words: measuring effectiveness, strategic goals, management by goals, public administration

Mojca Duh, Polona Tominc, Miroslav Rebernik

Succession in Small and Medium-sized Enterprises in Slovenia

On the basis of information from various national studies in the EU it is estimated that an increasing number of small and medium-sized enterprises will face changes of owners-managers in the coming years. The main objective of the study, based on the sample of Slovenian small and medium-sized enterprises, was to find out how Slovenian owners-managers are preparing the management and ownership succession. The results indicate that one fifth of the surveyed owners-managers are preparing the transfer of management and/or ownership in the next five years. More than one fifth of those owners-managers, who are not preparing the transfer of management and/or ownership, share the opinion that "succession planning is not necessary". As the succession planning is one of the main factors of the succession effectiveness, raising the owners'-managers' awareness of the importance to start preparations and succession planning should be one of important measures of entrepreneurship policy.

Key words: succession, succession planning, successor, small and medium-sized enterprises, family enterprise

Franka Piskar

Trademark: from Idea to its Successful Realization also in the Field of Sanitary Material for Health Care Institutions

One of the newest tools of non-price competition is the introduction of a

trademark, which has been examined in this paper. In Slovenia, a trademark in the field of sales of medical products or sanitary material in health institutes has not been introduced so far. The main goal of this paper is therefore to present our process approach to the introduction of a trademark, the problems that arise, and best practice. Such approach helped us achieve the set goals: we introduced a trademark, increased its sales and consequently reduced the number of reclamations. The key to success is in the involvement of all employees and customers in strategic conception of a trademark, team work at all company levels, good knowledge of the market, process approach, not functional approach to introduction, and above all a clear vision of the management what they expect from a trademark.

Key words: marketing, trademark, sanitary nonwoven material, process approach

Manca Jesenko, Jože Jesenko

The Knowledge-Based Economy

Modern economy stands by enormous challenges and changes and knowledge is becoming more and more the most important agent of its development. Because of this enormous challenges and changes a concept knowledge-based economy is penetrating in our lives in great extent. This paper deals with questions connected with evaluation of knowledge, following effects of knowledge, genesis of knowledge, spreading of knowledge and its influence on employment and role of government on directing society in acquiring of knowledge

Key words: knowledge, economy, knowledge transfer, knowledge production, nets of knowledge, learning.

Živa Rant**The Value of the Knowledge**

There is a lot of writing about the learning organization and knowledge workers in the literature. But theoretical views are badly implementing in the practice. From author's experiences individual people in the organizations have a lot of knowledge. But they do not use it, they not share it with others and organizations don't use this knowledge for competitive advantage. There is a possibility for reducing this gap with the usage of the knowledge spiral.

There is a leap in managers' opinion needed for knowledge workers become a productive and prepared to share knowledge with others. Human potential which is not used in the organization could be reduced with associating and using knowledge workers and knowledge spiral theory. So the organizational knowledge could rise and the value of knowledge is used.

Key words: knowledge workers, learning organization, knowledge, knowledge spiral.

Franc Marjan Kolenec**The Systematical and Organizational Model of the Permanent Professional Education for Defectologists**

In the following contribution the results of the doctor's degree about the retentions of special educators are shown. The basic purpose of the doctor's degree was to establish the influence of a well prepared special educators' retention programme. The value of particular contents and methods of working was extremely important because of the active inclusion and participation of special educators in the educational process. The special educators are aware of what they should understand and learn through their studies and what to gain during their retention. The results of this research have made the perfection of retention possible to such an extent it has been raised to a level that will enable a proper conduct in praxis.

Key Words: System, organisation, basis, retention, special education – special educator, special needs, child, the youth, education.

Marjan Čufer**Investigation of Slovenian Websites**

We have witnessed a tremendous progress in web company presentations and web commerce in the recent years. With the development of new web technologies and increasing awareness of all, the users, designers, as well as the company managers, the world wide web has reached its mature phase. In this paper 50 Slovenian websites were analysed and compared them with 50 foreign websites, especially American ones, that have been included in a study done by one of the best experts of website design and usability Jakob Nielsen and Marie Tahir.

Recenzenti v letu 2005

Ambrož Milan, Univerza na Primorskem
Balantič Zvone, Univerza v Mariboru
Bernik Igor, Univerza v Mariboru
Blažič Marjan, Univerza v Ljubljani
Bohanec Marko, Institut Jožef Stefan, Ljubljana
Bratina Danijel, Univerza na Primorskem
Bren Matevž, Univerza v Mariboru
Černetič Janko, Institut Jožef Stefan, Ljubljana
Černetč Metod, Univerza v Mariboru
Čižman Anton, Univerza v Mariboru
Devetak Gabrijel, Univerza v Mariboru
Dubrovski Drago, Univerza na Primorskem
Duh Mojca, Univerza v Mariboru
Ferjan Marko, Univerza v Mariboru
Gider Franc, Deloitte&Touche
Glas Miroslav, Univerza v Ljubljani
Gorenak Vinko, Ministrstvo za notranje zadeve, Ljubljana
Gradišar Mirko, Univerza v Ljubljani
Gomišček Boštjan, Univerza v Mariboru
Hribar Uroš, Univerza v Mariboru
Heričko Marjan, Univerza v Mariboru
Ivankovič Gordana, Univerza na Primorskem
Jaušovec Norbert, Univerza v Mariboru
Jelovčan Milan, Merkur Kranj
Jereb Eva, Univerza v Mariboru
Jug Jurij, Univerza v Mariboru
Jurič Matjaž, Univerza v Mariboru
Kavčič Slavka, Univerza v Ljubljani
Kern Bojan, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, Novo mesto
Kern Tomaž, Univerza v Mariboru
Kešeljevič Aleksandar, Univerza v Ljubljani
Kljajić Miroljub, Univerza v Mariboru
Knez Rajko, Univerza v Mariboru
Knez Riedl Jožica, Univerza v Mariboru
Konečnik Maja, Univerza v Ljubljani
Koren Andrej, Univerza na Primorskem
Korošec Bojana, Univerza v Mariboru
Kovač Jure, Univerza v Mariboru
Kovačič Andrej, Univerza v Ljubljani
Kos Marko, Univerza v Ljubljani
Lajovic Iztok, Kres, Ljubljana
Lenart Gregor, Univerza v Mariboru
Leskovar Robert, Univerza v Mariboru
Lobnikar Branko, Univerza v Mariboru
Mayer Janez, Univerza v Mariboru
Melavc Dane, Univerza v Mariboru
Meglič Jure, Univerza v Mariboru
Merkač Skok Marjana, Univerza na Primorskem
Miglič Gozdana, Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija
Mrkaić Mićo, Univerza v Mariboru

Mulej Matjaž, Univerza v Mariboru u
Nemec Rudež Helena, Univerza na Primorskem
Novak Vesna, Univerza v Mariboru
Oblak Henrik, Univerza v Mariboru
Ovsenik Marija, Univerza na Primorskem
Pagon Milan, Univerza v Mariboru
Pavlovič Zoran, Pedagoški inštitut, Ljubljana
Pečar Zdravko, Univerza v Mariboru
Peterlin Jožko, Univerza na Primorskem
Pivka Marjan, Univerza v Mariboru
Podbregar Iztok, Slovenska varnostno obveščevalna agencija
Podlogar Mateja, Univerza v Mariboru
Pučko Danijel, Univerza v Ljubljani
Rajkovič Vladislav, Univerza v Mariboru
Rebernik Miroslav, Univerza v Mariboru
Roblek Matjaž, Univerza v Mariboru
Sedej Marjan, Mercator d.d.
Sulčič Viktorija, Univerza na Primorskem
Škraba Andrej, Univerza v Mariboru
Šmitek Branislav, Univerza v Mariboru
Tavčar Mitja, Univerza v Ljubljani
Treven Sonja, Univerza v Mariboru
Udovč Andrej, Univerza v Ljubljani
Veselko Gregor, Intereuropa Koper
Vuk Drago, Univerza v Mariboru
Vuković Goran, Univerza v Mariboru
Werber Borut, Univerza v Mariboru
Zupan Neja, Univerza v Mariboru
Zupančič Jože, Univerza v Mariboru
Završnik Bruno, Univerza v Mariboru

Uvodnik

10/2005

Temeljna značilnost sodobnih združb je njihova kompleksnost. Vse bolj zapleteno in dinamično okolje, s katerim se združbe soočajo, zahteva iskanje vedno novih odgovorov ter oblik organizacije za učinkovito doseganje postavljenih ciljev. Obenem pa podjetja vse bolj gradijo razvoj na svojih prednostih in poskušajo okolje tudi spreminjati.

Napori za povečanje učinkovitosti in smotnosti organizacije postajajo tako v pridobitnih kot nepridobitnih združbah osrednja naloga ravnateljev ali managerjev. Osnovni pogoj za oblikovanje in uvedbo novih oblik učinkovite organizacije, ki bo zagotavljala uspešnost združb, je poznavanje zakonitosti njihovega delovanja. Med raziskovanje zakonitosti združb se nedvomno uvršča preučevanje in razumevanje dinamike delovanja posamezne združbe. Pomemben sestavni del dinamike posamezne združbe in njene organizacije so konflikti al nasprotovanja, ki se pojavljajo v in med združba-

mi. Konflikti prispevajo k povečani dinamičnosti organizacijske razvoja in s tem vplivajo na uspešnost združbe kot celote

Današnje delovanje združb in okolja je polno nasprotovanj in konfliktov. Zato je razprava o razsežnostih konfliktov v združbah in med njimi nedvomno v samsmem središču zanimanja organizacijske znanosti. Živimo v dobi združb, v katere se vključujemo, da bi v večji meri in lažje dosegali svoje lastne cilje. Pri tem pa se pojavljajo različna konfliktna stanja in procesi, ki pospešujejo ali zavirajo uspešno in učinkovito doseganje postavljenih ciljev združb.

Posamezniki se z vključitvijo v združbo morajo prilagoditi in spremeniti. Tehnična delitev dela, usklajevanje razdeljenega dela, ravnateljstvo in upravljanje, igranje bolj ali manj smiselno določenih vlog, so le nekateri pojavi, značilni za delovanje in razvoj združb. Že v sami opredelitvi združbe je vključen konflikt. Cilji članov so drugačni od ciljev združbe; cilji posameznikov, tako v hierarhiji kot na istih ravneh v združbi, so med seboj različni; cilji združb niso v soglasju s cilji drugih združb. Vsak posameznik je v konfliktu med vlogami, ki jih mora igrati v različnih združbah, in se medsebojno omejujejo. Vloge posameznikov, oddelkov, funkcij in enot, celo združb so v nasprotju med seboj.

Čim združba nastane, čim se pojavi delitev dela, se pojavi organizacijski konflikt.

V organizaciji je poudarek na organizacijskih konfliktih, ne toliko na konfliktih, ki so povezani z lastnostmi ljudi. Ko ljudje vstopajo v medsebojne povezave, imajo in razvijejo svoje lastne predstave o tem, kako naj bi delovali sami in kako drugi, glede na svoje in njihove pristojnosti. V procesu sodelovanja različnost razumevanja vlog vodi k izboljšanju, k novostim, k usklajenemu delovanju. Lahko pa vodi tudi k patološkim oblikam konfliktov in, ne nazadnje, k razpadu združb.

Znanstveniki in strokovnjaki s področja organizacije s Fakultete za organizacijske vede Kranj, Univerze v Mariboru in Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani ter Zveze organizatorjev Slovenije so na 6. znanstvenem posvetovanju o organizaciji z naslovom KONFLIKTI V IN MED ORGANIZACIJAMI (ZDRUŽBAMI), ki je potekalo 3. junija 2005 na Brdu pri Kranju, podali zanimive in pomembne prispevke z navedenega področja.

V tej številki Organizacije bo objavljen članek avtorja Vojka Potočana z naslovom Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt. Drugi izbrani prispevki bodo objavljeni v naslednjih številkah revije.

Jure Kovač, Rudi Rozman

Assessment of the ICT Market Development through Study of Web Hosting Services in a Country with Transition Economy

Borka Jerman-Blažič

Institut Jožef Stefan, Jamova 39, 1000 Ljubljana in
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija

The paper presents the results of a study with objective to provide an outlook of the on-going development of the e-services in a country with transition economy. The e-service studied is the emerging industry of web hosting. The area studied was adoption of the services by SME sector in Slovenia. Results of this type of study may be used as a good indicator of the telecommunication market service development and as guidance for the new entrants on the web hosting market.

Key words: telecommunication market, web-hosting, SMEs, e-services

1 Introduction

From the functional side of view, web-hosting services are covering provision of storage and the servers' internet connectivity on which the customers' web based applications are deployed (EDS, 2003). These offerings might be extended to the offering of space and connectivity for customers hosting their own servers and systems for their web-sites and the provisioning of application services at the hosting provider's data-centres. Hosting service providers are also offering managed services for the maintenance, administration and monitoring of customers servers and their sites and applications (Schaaf 2001). The market of web hosting service providers (also referred to as web hosts) is rapidly changing and the identification of the organisation of the market by segment, positioning and business model is required by many bodies working on the regulation of the market. Market assessment is usually provided by benchmarking of data about the presence and the quality of the service (Posey and Munroe, 2001). The quantity and quality of services currently provided on the market or planned to be provided gives clear foreword vision regarding the prospective of other emerging e-services (Turban, 2002). Some assessment results can be used also as an indicator that points to the level of transition of a society based on traditional economy from the twentieth century to knowledge-based society (Ovum, 2003) that emerged in the developed part of the world.

In case of evaluation and study of web hosting services adoption by a Small- to Medium-sized Enterprises (SMEs) the outcomes can be used as an information for a large part of the economic subjects regarding the intention to enter the e-commerce business (ISC, 2003). Qualitative and quantitative assessments of the e-service markets are important especially for markets in countries with transition economies as this complements the usual environmental data about the level of telecommunication infrastructure development (Internet World Stats, 2003).

This paper discusses the data collected in a study of the web hosting services in Slovenia. National project team was set up within a larger European based project to do the study in Slovenia and to try to answer to several issues arising around the situation of the e-business appearance and development in the countries with emerging markets. The paper is organized in four chapters dealing with research methodology, designed instrument, the collected data and the study findings. It ends with general views presented in the conclusions.

2 Research methodology

2.1 Country environmental data

Slovenia is rather small but relatively well developed country with a GBP per capita coming close to the EU average. The same applies to the rate of Internet usage

that is little bit higher than the average in the EU 15 old member states. The advancement in this area is expected to be even higher after the EU membership that was on place on May 1st 2004. That was one of the reasons why Slovenia was selected for the study among the others new entrants in EU. Despite the classification of Slovenia as small country with two MIO populations, the telecommunication market according to several studies with 515 MIO EUR is considered of middle size among the new EU member states.

Internet in Slovenia is a very well developed area in terms of high Internet penetration, (49% the highest among the NMS), household Internet access penetration (47 %), number of ISPs and number of hosts per inhabitant (20 hosts per 1 000 inhabitants) (Vehovar et al., 2004, SIBIS+ project, 2003). Dial-up Internet access costs for residential users are high due to high ISP charges, but ADSL technology is relatively cheap and affordable. The bundling between ISDN subscribership with ADSL provided by the incumbent operator was recently dissolved by the National regulation Authority and flourishing of x-DSL based access services is expected in near future. Second possible access technology is offered by the cable operators. The share between the ADSL and cable access is 63% and 37%. There is only one provider of WLAN access and there are several centres with Wi-Fi technology.

The existing surveys (Vehovar et. al, 2004) also have shown that Slovenia has 3, 96 Million web pages, the increase rate is 13% per year, the time spent on the web pages is also still growing, and the last six months has grown from 37 to 53%. The most of the web documents is in textual form (around 2 Million), followed by images (1, 41 Million). The number of audio data is rather low e.g. around 20 000 items. The TLD (Top Level Domain) used is mainly the national one .SI; from the generic TLD dominates.NET. The language used is mainly the national language - Slovenian, followed by English and after that other European languages. The Slovenian customers are mainly interested in Internet services, shopping, sex, travel, learning, education, automobiles and music.

The major explanation of the high figures that reflects the telecommunication infrastructure development in Slovenia is related to the traditionally high interests of the citizens for any advanced technologies, early existence of the PSDN serviced based on X.25 protocol in early eighties, relatively early introduction of Internet services in early nineties by the academic sector (first IP connection to the Internet in 1991), good economical situation and an average GNP (higher than EU MS-15 average) and the highest among the new members states in EU.

On the other side, general indicators used for assessment the level of Internet economy adoption studied through e-services development show slightly different picture. Several studies (e.g.COM 2004) have shown that the percentage of population interested in e-services is higher in Slovenia than in the EU MS (member states) in

general for almost 50%. This is particularly true for the interest for on-line consumer rights, on-line consulting of medical doctors, on-line travel plans and telework. However, they are not fully deployed and offered. Digital Divide Index (Digex, 2003), (SIBIS+ project, 2003) calculated according these measured indicators, where value 100 means no gap, is 45% for Slovenia, and is slightly lower than in member states of EU (53%), meaning that the 45% of population in Slovenia is likely to use PC, Internet and have access at home. The gender gap for the usage of these services is even smaller than in MS, while for the educational divide¹ the gap is dramatic: 7.5% Slovenia vs. 27% in MS. The age gap (people aged 50 years or older) is also critical (35%) as it is behind MS (53%) and NMS (37%). Here, we should mention that the use of e-Learning is also among the lowest in EU-25 countries, with only 7% Slovenian of labour force using it (SIBIS+ project, 2003).

It seems that Slovenia is the country with the highest gap between, interest existence and actual usage of these services. However, this depends on circumstances governed by several factors regarding particular service. The library search in Slovenia (offered by the governmental funded system [URL:www.izum.si/COBISS](http://www.izum.si/COBISS)) available in almost all libraries in Slovenia), for example it is among the highest in Europe both regarding interest and actual usage: 76% of Internet users would prefer to use Internet to search for books in libraries (MS 73%), and 38% have actually tried to use this service. The percentage of such users is rather lower in MS countries - 22% (Internet World stats, 2003). Again, the Slovenian users prefer to interact with governmental services over the Internet compared to the traditional one (+SIBIS project, 2004). This is true as well for custom declaration, electronic banking and on-line purchasing without direct on-line payment system.

2.2 The instrument

The findings regarding the environmental data that statistically shows very good results for the country influenced the selection of the research instrument in our study. The Usage Attitude and Investigation instrument (UAI) (Iacovou et al., 1995) was selected for the study rather than usual methods applied for assessment of the emerging markets regarding development of the Internet economy. When conducting a complete Usage Attitude Investigation (UAI), it is best to study only one, narrowly defined, service type. It is also useful to have information in case of studied SME sector, where the SMEs get the service and how SMEs use the service. As part of the instrument design process, it is important also to be known who among the employees will be interviewed. A UAI survey can include either the general population of SMEs in a given area or the users of the particular service in question.

¹ Education is here understood as a formally institutionalised process of knowledge transfer and knowledge development, as opposed to informal learning arrangements taking place through various communities of practice arrangements, on-the-job training and peer learning.

Market penetration data is particularly relevant for those interested in market development because it provides a baseline against which to monitor progress. However, most of the questions in the UAI study relate to the use of the service, and much of the useful information is gathered from users. If only a few SMEs in the general population of SMEs are users of the service, the number of SME users interviewed in a study may be too small to be statistically significant. Alternatively, the survey should be larger to ensure that enough users are interviewed. On other side to interview a sufficient number of users without making the sample size too large, it is good the respondents to be limited to the users of the service. The UAI as an instrument uses survey methodology. Because survey methods are described in detail elsewhere, the description of how the UAI study was conducted focuses on the design of the survey questionnaire and the analysis of the survey results.

The questionnaire is usually administered through oral interviews because it is important for the interviewer to judge the respondents' understanding of the services and clarify questions as necessary. Oral interviews also make the UAI a particularly effective tool in a country where functional illiteracy is rather high among the adult population and that is a case with Slovenia.

3 Web-hosting services evaluation study

3.1 The questionnaire

The survey requested preparation of the questionnaire with many relevant questions (Novak, and Hoffman, 1998). The questions were grouped in six groups of topics. The first group of questions dealt with the size of the company, its position in the market, the type of the business regarding products and services deployed or marketed. The second group of questions was addressing the ICT used within the company itself or associated branches. Information about the computer technology and information system used and information about number of PCs, working stations, industrial robots, network components etc. were requested from the inquired SMEs as well. Another question in this group was addressing the type of department(s) that is using the ICT. The following departments were mentioned: marketing/advertisement, sales, CRM/ Customer support, Billing, R&D, Production, Purchasing, Maintenance, General Management, Administration/Finance, HR Management/Payments and Training. Importance of the ICT in particular department was also asked to be specified. The third group of questions was addressing Internet and web facilities. The SMEs were asked to answer to questions dealing with the access to the Internet, type of access, bandwidth, and cost. The next group of questions was dealing with the approach regarding the selected ISP provider(s) by the SME. The inquired were asked to assess the performance of their service provider through evaluation of different service features. In that

context data were collected regarding the cost of the service, user support, the service content and other characteristics of the service. The importance and the relevance of being on the Internet for the SMEs business itself was asked as well.

The fifth group of question was addressing the content and the importance of having a web site. SMEs were asked about their satisfaction with the maintenance of the site, number of visitors they have, influence of the web site to their business enlargement etc. The final group of questions were demanding the inquired SMEs to give an assessment regarding the web hosting service satisfaction. The SME was asked to specify the exact purpose of the web site, which type of services are provided within the site e.g.: e-mail, contact forms, information, software download, on-line shopping, e-learning etc. The SMEs were allowed to classify the purpose of the site as advertising/marketing, sales, communication, CRM/Help Desk, Training or other. In this group of questions there were also important questions for the web hosting service adoption assessment such as: frequency of the site updating, who was developer of the site and who takes care of the further development, advantages in having site within the company contrary to the other solution having site outside in the web hosting provider company, what are the SME plans regarding provision of web site for SMEs that have declared that they still do not have their own web pages on the Internet.

3.2 The study

The total number of questionnaires completed by the respondents was 42. The selection of the SMEs was targeted in way to enable good representation of the population of the business sector studied. The number of employees that frame the classification as an SME in Slovenia (1 to 50 employees) ranged from 47 up to few employees. Among the respondent we had a SME that had only one employee. Three SMEs indicated that have employees working outside the country as tele-workers. The business sector addressed was covering almost all important sectors of the business activity. Distribution of different business sector among the respondents was the following: manufacturing 5%, transport 5%, commerce 21%, education and counselling 16%, finance and banking 11%, ICT 26%, health, insurance 5%. The income per employee was in the range 0.05 MIO EUR to 0.55 MIO EUR that is considered to be in the upper half if the average of Slovenian SMEs sector.

Most of the SMEs have rather good coverage with ICT equipment; however, the SMEs in the IT sector were out of the average that is self explanatory. The number of PCs per employee there goes from five up to one PC per employee. The other numbers are the following: 23,1% have mainframes or mini computers, all of them have PCs and working stations, 69,2% are using Local Area Networks technology, 92% of them have modems and 23,1% are owner of Computer – aided Design Tools. Most of the

SMEs (69%) are planning to invest further in ICT and 92% of them are connected to the Internet. Another question in this group was asking about the type of department(s) that is (are) using the ICT. The following departments were mentioned: marketing/advertisement, sales, CRM/Customer support, Billing, R&D, Production, Purchasing, Maintenance, General Management, Administration/Finance, HR Management/Payments and Training. Importance of the ICT in particular department was also asked to be specified. The answers were satisfactory and reflected the good ICT infrastructure in the sector and in the country as well. The importance of the ICT was remarkable for most of the involved SMEs in the study. The importance was ranked as »high« by 90% of SMEs. The access to Internet is almost permanent as 80% of the inquired SMEs have permanent access to the Internet. The telecommunication network used differs very much. It is encouraging to see that the almost the half of SMEs inquired use either T1 or DSL/cable connectivity guaranteeing good bandwidth from 512 K up to 1.5 Mb/s and more than a half SMEs with lower bandwidth access facility to the Internet plan upgrading to higher in the near future.

The questions regarding the web site of the inquired were addressing the content and importance of having a web site, and then there were questions about maintenance of the site, number of visitors, influence to their busi-

ness enlargement etc. The study has shown that 85% of the SMEs had their own web page, the maintenance of the page was outsourced in 47% of the SMEs, 38% of the SMEs were maintaining their web pages internally within the company, the rest did not answer. The web hosting on "shared" server was present in 31% of the respondents and 38% had their own host server. The web site was developed outside of the company in 47% of the respondents and 37% did the development themselves. 47,2% use the web presence for marketing, 27,5% for sales, 15,1% for communication and data interchange, 8% are using it as well for user support and after sale activities and 7,7% are using web site for some other purposes. 92% have answered that the content of their web site is in line with the business of their company. The relationship between active and non active web pages was fifty-fifty. The average satisfaction with the web pages was evaluated with the same indicators as was the case with the Internet connection (performance, cost, support and content). The numbers here were somehow lower with the lowest score given to the content of the page.

The way used for web page marketing was different between the respondents. Majority (41%) were using Internet and the available Slovenia Internet directories, press was used in 11%, and radio and TV in 7% of the res-

Table 1. Assessment of the indicators regarding their importance for the SME

Indicator	Average mark
Pricing	8,43
Data security	8,43
Flexibility and Scalability	7,43
Network connectivity	8,0
Performance	8,14
System availability	7,71
Customer care/Help Desk	7,71
24x7 Support	6,86
Possibility of adding new/additional functionalities	7,71
One-stop-shopping bundle offerings [Internet Access and Hosting]	7,74
Service Quality [SLAs]	7,57
State of the art Hardware	7,29
Usage of new software	6,69
Monitoring	7,43
Transparency of Offerings	7,00
Economic stability	7,14
Size of provider	6,57
Expertise and reputation	7,43
Geographical Location	5,71
Systems Integration Services	6,86
Information and Consultancy services	6,86

pondents and rest were using their business partners or related company's web pages.

The most relevant part of the study was addressing web-hosting issues such as selection of the web service provider and the SME vision regarding web hosting usage and satisfaction. SMEs were asked to specify the exact purpose of the web site, which type of services are provi-

ded e.g.: e-mail, contact forms, information, software download, on-line shopping, e-learning, post sale activities etc. The purpose of the web site could be classified by the respondent as advertising/marketing, sales, communication, CRM/Help Desk, Training or other. In this group of questions, there were also inquiry about how often the site is updated and who takes care of the further develop-

Table No 2. Comparison of the service features offered by the web hosting providers

Type of service	Provider No.1	Provider No.2	Provider No.3
Space	X	X	X
Subdomain registration	X	X	X
POP3 e-mail box	X	X	X
PGP mail support		X	X
E-mail forwarding		X	X
E-mail access over WWW		X	
On-line chat		X	
Archiving tool		X	
FTP server	X	X	X
MySQL DB	X	X	X
128 bit SSL secure server	X		X
e-mail pseudonymous	X	X	X
Auto responder	X		X
Internal mailing list	X		X
Undelivered mail tool	X	X	X
spam filter	X		X
Virus protection	X	X	X
PHP4	X	X	X
Perl5	X	X	X
CGI	X	X	X
SSI	X	X	X
JavaScript		X	X
VB script		X	X
C		X	
WAP	X	X	X
Shockwave ext.			X
FrontPage support	X		X
Monitoring table	X	X	X
WEB statistics	X	X	X
Saved CGI scripts	X		X
Directory protection with password	X	X	X
error log file	X	X	X
daily backup	X		X
UPS	X		X
Server video monitoring			X
Service availability	X		X
Help desk		X	X
Entry in Slovenian directories		X	X
DNS	X	X	X
WEB page installation	X		
Monthly rate ²	10–50 EUR	20–80 EUR	10-30 EUR

² depending on the selection

ment. Respondent were asked to report about difficulties encountered in the cases when the site was located in the company itself. Similar question was asked in cases when the site was located in the web-hosting provider. Furthermore, the SMEs were asked what their plans are: to develop a site by internal forces or to use the web hosting services. Each SME was asked to rank a group of criteria from 1 to 10 regarding the importance and influence that particular indicator may have in the selection of the web hosting service provider. The criteria and the collected scores about particular indicator are summarised in Table No 1. Indicators with highest score are bold-faced.

4 Study findings

There are not many web hosting providers in Slovenia however they were all evaluated according to the most known and available criteria (Clemente, 1998). The criteria cover all relevant data for web hosting from data base server, back-up, DNS provision, CGI script and Java support, video control for security reason of the server and directories in the national language (Slovenian). We are providing here comparison of three web hosting providers present at the Slovenian market (Polan et al., 2003). These three have been selected because they differ in the range of services offered and can be considered as representatives of the whole group of ISPs that show similar offers. The data are provided on Table 2. The grey fields indicate same features offered by the all three web hosting providers.

Assessment of a service market requires knowledge about the awareness of the service called »awareness ratio«. Next requested information is the »reach ratio« - an indicator that gives estimation of the consumers that have tried and used the service and finally »the retention ratio«, that gives information about the consumers that have tried the service and who continue to use it regularly³. In the case of Slovenian study of the web hosting market within the SMEs sector it appeared from the respondent's answers that the »awareness ratio« was 100%, reach ratio 87% and the retention ratio 42%. This is rather low retention ratio.

The service features provided determine the interest and the benefits that and SMEs get from the service. Service features often determine if SMEs will use the service and, given a choice, from whom it will be purchased. Our market survey provides two types of information that enable to analyze the service features. The first information gives insight on the importance of the various service features for the SMEs. The second is the satisfaction rating of the SMEs with the features offered and consequently with the provider. There is a good overlap between the features evaluated by the SMEs and the features of the service offered by the market. This is evident from the data in Table No 1 and Table No 2.

The dominating criteria for selection of web hosting provider follows from the scores given to the service features as presented in Table 1. The security of operation and data protection, the performances of the provider, connectivity and availability of the system, support to the users and help desk received the highest scores. Regarding the satisfaction rating the SMEs answered that they would go to the web hosting provider instead of in-house solution in case the provider(s) offer more reliability and more quality in the service as well. Security and performance have the highest marks in Table 1.

The SMEs studied were not a homogenous group but they represented good sample of the overall Slovenian SME population. Personal and business information on survey respondents enabled the eliciting the type of SMEs that use the service. Our study showed that besides the group of SMEs from IT sector, SMEs that use web-hosting service belong to the following business sectors: leisure, education and trading. The remainder SMEs were in production or manufacturing sector. This led to conclusion that service oriented SMEs are more interested in offering their services over the Internet by use of qualified service provider.

The SMEs answers and the retention factor showed that SMEs in general were not satisfied with the service provision and with the quality of their web pages. The web pages serve for advertisement, as the other service features are not very well represented and deployed. This is especially true for e-shopping, e-payment and e-learning type of services. Good half of the SMEs are developing and maintaining their pages in-house. 17% of the SMEs did not have any presence on the Internet despite the fact that they have a connection. The satisfaction with the content and the design of the web pages was low especially in context of the SME business applications. Web hosting service providers do not provide sufficiently good and appealing offers for companies with demanding business and markets. The retention ratio was too low when compared to the reach ratio and awareness ratio. Most of the SMEs (43%) answered that they would go to the web-hosting provider(s) in case they offer more reliability and more quality of the service. The performances of the service got the highest mark of importance from the service features by the respondents. The indicators that govern the selection of a web host provider are ranked according to their importance in the context of the business run by the SME. The cost of the service was not ranked high compared to other indicators regarding performance, availability, connectivity, user support and security.

Slovenia is quite well ranked regarding the electronic communication market in most of the international studies (EIU 2005), however study about competitiveness of the economical subjects and the environmental conditions for investment have ranked Slovenia at 63 place among 100 studied countries. This is in line with our findings regarding the level of development of the web ho-

³ This technique is from (Roberto, 1996).

sting market. Retention ratio of web hosting service was low, the SMEs have claimed that they would change the web hosting company and that the price of the services was not dominating factor compared to the quality of the offered service.

5 Conclusion

Network information infrastructures together with value added services where web hosting can be allocated have an enabling function. Telecommunication infrastructure is usually designed to support a wide range of activities intended to open up a new field of economic achievements. Data collection about the state of the development of these activities and study of the collected information provides good assessment of the market capability its and development. The results could be conceivably utilized for strategy and development planning for the country economy. The findings of the web hosting study performed in Slovenia and its outcomes can be considered as valuable input to the IST policy makers in EU and at large. It clearly shows that much more effort are needed in these emerging markets in order the Internet economy and e-business to flourish with full power.

References

- Clemente P. (1998) *The State of the Net*. McGraw Hill, New York
- COM (2004) Connecting Europe at high speed: recent developments in the sector of electronic communications, final, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/documents/ee.documents/ee.europe2005/eeurope2005_en.pdf.
- Digex (2003) Hosting service provider. URL: <http://www.digex.com/>.
- EDS (2003) Web hosting services. URL: <http://eds.com/services>, April.
- Iacovou C. L., Benbasat I. & Deter A.S. (1995) Electronic Data Interchange and small organizations: adoption and impact, *MIS Quarterly* **19** (4), pp. 465-485
- Internet world stats (2003), <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm#eo>, 23.03.2003, eEurope, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/benchmarking/list/2002/inter_net_users_june2002/int_acc_hh_2000_02/index_en.htm], 23.03.2003.
- Internet Software Consortium (2003). URL: <http://www.isc.org/>, March 2003.
- Novak, T.P. & D.L. Hoffman (1998) New Metrics for New Media: Toward the Development of Web Measurement Standards, *World Wide Web Journal*, Winter, pp. 213-246.
- Ovum (2003) European headquartered advisor on telecoms, software and IT services: an immature market, <http://www.ovum.com/>, May 2003
- Polan G., Vajde Horvat R., Rozman I., Rozman T. & Harej K. (2003) *Kompleksnost gradnje spletnih aplikacij*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Posey M. & Munroe C. (2001) *The evolution of webhosting*. Computerworld Custom Publishing, IDC, October 2001
- Roberto Ned, (1996) *User-Friendly Marketing Research*, Life Cycle Press [Asia].
- Schaaf, M. (2001), *How to buy web infrastructure*, Forrester research, Cambridge MA.
- SIBIS+ project (2003) (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society, in the New Associated States: The e-Europe+ Indicators', from the 5th FP the 'Information Society Technology' Programme, <http://www.ris.org>
- Turban E. (2002) *Electronic Commerce*, Prentice Hall, New Jersey.
- Vehovar V. et al. (2004) Raba Interneta v Sloveniji, <http://www.ris.org/2004>,

Borka Jerman-Blažič is working as a head of the Department for Open Systems and Networks at Jožef Stefan Institute and at University of Ljubljana, Faculty of Economics as Full Professor, teaching Telecommunication Services(post-graduate) and Electronic Commerce, Computer communications, Technologies of electronic commerce undergraduate courses. After her PhD at University of Zagreb, Faculty of mathematical and natural sciences she has spent her postdoctoral at Iowa State University, Ames, US, and has worked one year as project development officer for TERENA – The European Association of Academic and Research Networks. The main field of applications and research are: computer communications, security in networking, electronic commerce, e-regulation, e-learning, e-business etc. The current research interest is in security in telecommunications, privacy and data protection systems, e-archiving services, NGN, e-learning. Borka Jerman-Blažič is a member of many professional associations and is appointed expert to UNECE UN (Economic Commission for Europe) to the UNECE/CEFAT Team of specialist on Internet enterprise development, Appointed member of eTEN management committee of IST program of EU and is a member of the European ICT Standardisation Board. She is also Chair of Slovenian Standardisation Committee on ICT as well as chair of the Slovenian chapter of Internet Society. She is elected chair of the Executive Board of the European Council of ISOC Chapters from year 2004. She is holding Plaque of appreciation of Thailand branch of IFIP and ACM. She has is author of more than 150 papers in refereed journals, 154 communications scientific meetings, 15 Chapters in scientific books, 6 professional books and other 142 non-classified contributions.

Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt

Vojko Potočan

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, Razlagova 14, SI-2000 MARIBOR
vojko.potocan@uni-mb.si

Organizacije zagotavljajo svoj obstoj in razvoj z delovanjem in obnašanjem, ki morata biti ustrezno učinkovita in uspešna. Doseganje želene ravni učinkovitosti in uspešnosti organizacije je kompleksen problem, katerega reševanje je odvisno od celovitega razumevanja in reševanja številnih dejanskih in navideznih konfliktov, ki nastajajo v okviru njune obravnave z različnih vidikov, ravni in področij delovanja in obnašanja. Prispevek obravnava dve tezi. Prva teza predstavlja idejo o potrebi po bolj celovitem razumevanju sinergijskega doseganja učinkovitosti in uspešnosti. Druga teza obravnava razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo z vidika konfliktov, ki nastanejo pri njunem doseganju v delovanju in obnašanju organizacij.

Ključne besede: učinkovitost, uspešnost, konflikt, navidezni konflikt, dejanski konflikt

1 Opredelitev problema

Obstoj in razvoj organizacij sta odvisna od doseganja ustreznih rezultatov pri njihovem delovanju in obnašanju (Brittan, 1997; Korten, 1998; Magretta, 2000). Da bi organizacija takšne rezultate lahko dosegla, mora izpolniti vsaj dva izhodiščna pogoja, in sicer: ustrezno uporabiti razpoložljive (dane ali morebitne) vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti rezultate, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (kot trga; Porter, 1985; Modis, 1998; Scott, 2000; Potočan, 2003). Doseganje izhodiščnih pogojev v organizaciji, ki predstavlja kompleksen in kompliciran pojav v objektivni stvarnosti, seveda ni niti enostavno niti lahko. Povezano je s številnimi problemi v zvezi z izbiro in uporabo metodik, metodologij in tehnik razumevanja in obravnave organizacije (Daft, 2000; Mulej, 2000; Potočan, 2004; Sutherland, Canwell, 2004).

Organizacijo pomembno določa tudi doseganje ustrezne učinkovitosti in uspešnosti njenega delovanja in obnašanja. Pri njuni obravnavi pa smo soočeni s problemi glede različnega razumevanja vsebine delovanja in obnašanja organizacije ter različnosti možnih načinov njene obravnave (Porter, 1985; Modis, 1998; Scott, 2000; Potočan, 2003). Če so razlike vsaj (delno) upravičene na ravni preučevanja obeh pojavov v okviru različnih znanosti, je na drugi strani manj razumljiva (in utemeljena) različnost njune obravnave v okviru posameznih znanosti. Tudi v okviru organizacijskih in managementskih znanosti obstajajo pomembne razlike v razumevanju učinkovitosti in uspešnosti (Claude, 1952; Schermerhorn, 1999; Hatch, 2001; Galbraith, 2002; Daft, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 1999).

Uresničevanje učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji povzroča številne konflikte in je z njimi povezano (Constantino, Merchant, 1996; Singer, 1999; Sloke, Goldsmith, 2000; Dane, 2001; Potocan, Mulej, 2003; Burnes, 2004). Konflikti odražajo »neoptimalnost (neprimernost, neustreznost)« njunih sestavin, odnosov (notranjih in zunanjih) in sinergij. Iz celotne problematike bomo v nadaljevanju predstavili: 1) temeljna izhodišča in značilnosti konfliktov v organizaciji, 2) možnosti celovitejše obravnave učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter 3) značilnosti konfliktnosti pri sinergijskem doseganju učinkovitosti in uspešnosti.

2 Organizacija in konflikti

Medčloveški odnosi povzročajo stalne konflikte, kar še posebej velja za organizacijo kot specifično obliko človeškega delovanja in najvplivnejšo institucijo sodobne družbe. Konfliktnost je sestavni del delovanja in obnašanja organizacije, ki je relativno avtonomna celota ljudi in sredstev ter z izvajanjem določene dejavnosti poskuša doseči zastavljene skupne (tj. organizacijske in osebne) cilje in tako uresničiti smotre skupnega delovanja (Constantino, Merchant, 1996; Lunati, 1997; Slaikeku, Hasson, 1998; Singer, 1999; Fly, Stoner, 2000; Dane, 2001; Burnes, 2004; MacShane, Von Glinow, 2004). Prizadevanje za uresničevanje različnih interesov in ciljev, tako na ravni celote (tj. celote integralnih ciljev) kakor tudi na ravni njenih delov (tj. individualnih in/ali organizacijskih ciljev), povzroča stalne in različne konflikte.

Organizacijski konflikt lahko najsplošneje opredelimo kot (javno) izraženo vedenje udeležencev organizaci-

je, ki je posledica prepričanja, čutenja in/ali dojemanja stvarnosti posameznika, skupine in/ali več skupin o tem, da potrebe (npr. posameznika, skupine, okolja) niso v zadostni meri in/ali ustrezno zadovoljene (Webster, 1987; Black, 1997; Agnes, 2004). Osnovni vzrok za nastanek konfliktov je torej različnost dojemanja, mišljenja, čustev/vrednot ali ciljev udeležencev organizacije (Porter, 1990; Mulej, Kajzer, 1998; Rebernik, Mulej, 2000; Potocan, 2001, 2002).

Organizacije lahko konflikte različno razumejo in sicer kot:

- negativne (ali destruktivne) pojave, ki jih je treba preprečevati in se jim izogibati; temeljne značilnosti tako razumljenih konfliktov so npr.: konflikti predstavljajo neizogibne problematične pojave v organizaciji, so rezultat osebnih/osebnostnih problemov udeležencev, povzročajo njihove neprimerne reakcije in so poglaviti vzrok za nezaželeno in nekoristno polarizacijo v organizaciji;
- pozitivne (ali ustvarjalne) pojave, ki omogočajo razvoj organizacije; temeljne značilnosti tako razumljenih konfliktov so npr.: predstavljajo možnost za aktiviranje udeležencev, vzpodbujajo oblikovanje novih idej in priložnosti, pomembno prispevajo k uvajanju sprememb, omogočajo dodatno obliko komuniciranja ter predstavljajo pomembno obliko reševanja skritih (oziroma prikritih) napetosti.

Obravnavajo celotne problematike konfliktov presega izbrane okvire našega dela. Iz njene celote bomo za potrebe našega dela predstavili: splošen potek procesa konflikta, možno klasifikacijo konfliktov in izbrane značilnosti medskupinskih konfliktov v organizaciji.

Konflikte je mogoče razumeti, če preučimo celoten proces posameznega konflikta in vse njegove pomembne faze. V literaturi omenjajo naslednje faze procesa konflikta:

- faza prikritega konflikta; tedaj že obstajajo temeljni pogoji za njegov nastanek, vendar konflikt še ni viden in/ali ga udeleženci še ne prepoznavajo;
- faza spoznanja (prepoznavanja) konflikta; tedaj udeleženci prepoznajo konfliktno situacijo (in/ali vzroke za njen nastanek oz. značilnosti konfliktne situacije itd);
- faza začetka konflikta; tedaj nastanejo prve napetosti med udeleženci konflikta, vendar resničnega nasprotovanja med udeleženci še ni;
- faza odprtega (dejanskega) konflikta; tedaj poteka odkrit (in jasno viden) spopad med udeleženci; hkrati vedenje udeležencev hkrati jasno kaže na obstoj konflikta tudi v odnosih med njimi in v odnosu do okolja;
- faza zaključka konflikta; tedaj se konflikt reši, kar vodi v ustrežnejše prihodnje sodelovanje, in/ali ustavi (oziroma se spopad umiri), kar vodi v nastanek novih konfliktov.

Proces konflikta lahko vključuje vse navedene faze ali samo nekatere izmed njih. Hkrati pa je mogoče, da vsi udeleženci konflikta ne razumejo enako in lahko situacijo ocenjujejo zelo različno (npr. prepoznavajo različne

faze stanja konflikta, se pozicionirajo istočasno v različne faze itd).

Vsebinsko lahko konflikte preučimo na osnovi različnih izhodišč in iz različnih vidikov. Naša obravnava temelji na predpostavki, da lahko vse konflikte na podlagi udeležencev opredelimo kot osebne, medosebne in medskupinske konflikte. Izbrano področje obravnave predstavljajo medskupinski konflikti, za katere so značilne:

- skupinska identifikacija: udeleženci se štejejo za del skupine, med seboj sodelujejo in se psihološko zavedajo medsebojne soodvisnosti;
- skupinska različnost: sposobnost članov skupine, da se identificirajo kot člani neke skupine v primerjavi z drugo skupino ki ima pomembno drugačne značilnosti od njihove skupine;
- nastanek frustracij (potreb, pričakovanj): frustracijo lahko nasplošneje opredelimo kot spoznanje udeležencev skupine, da doseganje ciljev druge skupine (lahko) prepreči doseganje »naših« ciljev; za nastanek konflikta zadošča že tudi samo obstoj potreb in/ali pričakovanj, ki jih kdo šteje med zaznane in prednostne, torej vplivne za opredelitev ciljev in napor za uresničitev ciljev vključno z odstranjevanjem ovir.

Medskupinski konflikt lahko zato nasplošneje opredelimo kot način vedenja med skupinami, pri čemer se udeleženci identificirajo z eno skupino in zaznavajo, da utegne druga skupina blokirati doseganje ciljev ali pričakovanj njihove skupine. Medskupinski konflikti se lahko pojavijo med skupinami v okviru horizontalnega (npr. med oddelki) in/ali vertikalnega (med različnimi ravni organizacije) povezovanja ali soočanja v organizaciji.

Pomembnejše značilnosti organizacijskih odnosov, ki povzročajo konflikte so npr. neskladnost ciljev, razlikovanje med skupinami, različnost razumevanja situacije, delovna soodvisnost, omejenost razpoložljivih virov itd. Na njihov nastanek vplivajo številni dejavniki kot so npr. (družbeno, poslovno, ekonomsko ali naravno) okolje, velikost, tehnologije, strategija, cilji, organizacijska struktura itd. Hkrati pa ti dejavniki predstavljajo tudi osnovna možna področja reševanja konfliktov. Za reševanje lahko uporabimo različne modelne rešitve, kot sta npr. racionalni in/ali politični model vedenja.

Posamezni konflikt vplivajo na organizacijo na različne načine (npr. posredno, neposredno) ali so za njeno delovanje različno pomembni (npr. zelo, nekoliko pomembni, manj pomembni). Konflikte lahko na temelju njihovega pomena in vpliva na organizacijo nasplošneje opredelimo kot dejanske in navidezne (Mulej, Kajzer, 1998; Merry, 2000; Harmon, 2003; Potočan, 2003, 2004). Njihova opredelitev (po analogiji z opredelitvijo navideznih in dejanskih problemov) temelji na kriterijih pomembnosti za udeležence, odstopanja od ciljev in nepoznanosti poti za reševanje.

Med različnimi konflikti v organizaciji ima pomembno mesto tudi dilema o konfliktnosti v razmerju med njeno učinkovitostjo in uspešnostjo. Gre predvsem za razumevanje vloge in pomena učinkovitosti in uspešnosti delovanja in obnašanja organizacije, opredelitev razmerja

med učinkovitostjo in uspešnostjo ter za reševanje konfliktov pri uresničevanju učinkovitosti in uspešnosti.

3 Učinkovitost in/ali uspešnost poslovanja

V okviru organizacijskih in managementskih znanosti so znane različne obravnave in opredelitve učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Tako ju npr. različni avtorji opredeljujejo na naslednje načine:

- učinkovitost lahko najsplošneje opredelimo kot količino virov, porabljenih na enoto rezultata; uspešnost predstavlja raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje (Daft, 2000);
- učinkovitost predstavlja raven doseganja določenih ciljev v okviru omejeno razpoložljivih virov; uspešnost predstavlja raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev – vključuje torej učinkovitost in sposobnosti prilagajanja prihodnjim razmeram (Burnes, 2004);
- z učinkovitostjo opredeljujemo (oz. merimo) vlaganja (oz. vložena prizadevanja) za doseganje smotrov in ciljev organizacije; z uspešnostjo presojava posledice, ki jih sistem povzroča v okolju (tj. presoja družbenih smotrov in iz njih izpeljanih ciljev organizacije) (Kajzer, 2004).

Različna razumevanja in obravnave lahko za potrebe našega dela razvrstimo v dve osnovni skupini (Potočan, 2003, 2004).

- V prvo skupino lahko uvrstimo pristope in razumevanja, ki dosledno ločujejo učinkovitost in uspešnost. Njuno ločevanje temelji na različnih kriterijih, kot so npr.: pristop za obravnavo (npr. ožji, širši), vidik obravnave (npr. posamezni, interdisciplinarni), širina področja obravnave (npr. celota, deli celote) itd.

Učinkovitost lahko v tem okviru razumemo predvsem kot koncept delne (oz. ožje) obravnave organizacije, ki se osredotoča na notranje (tj. interno) delo organizacije. Najsplošneje jo lahko opredelimo kot razmerje med količino virov (vložkov) uporabljenih (potrebnih) za enoto pridobitev (predvidenega) rezultata (izloška).

Zamisel o uspešnosti poskuša obravnavati poslovanje bolj celovito (tj. širše), in sicer na temelju opredeljevanja in razumevanje ciljev in strategij organizacije, pa tudi ustrezne organiziranosti njenega delovanja. Uspešnost lahko zato najsplošneje opredelimo kot stopnjo (oz. raven) doseganja ciljev (celote ciljev in/ali delnih ciljev) na izbranim področju preučevanja. Obravnava je v tem primeru osredotočena na delovanje (in/ali obnašanje) organizacije (kot celote in/ali njenih delov) v razmerju do njenega (njihovega) okolja (in njegovih ciljev, pričakovanj itd).

- V drugo skupino lahko združimo razumevanja in pristope, ki poskušajo opredeliti učinkovitost in uspešnost kot sinergijsko celoto v okviru integralne obravnave organizacije. Učinkovitost in uspešnost zato obravnavajo kot dva samo navidezno različna vidika obravnave organizacije, ki pa sta vsebinsko enotna, sinergijsko povezana in soodvisna pri delovanju in obnašanju organizaci-

je. Temeljne značilnosti takšnega razumevanja so predvsem naslednje: sistemska obravnava organizacije, razumevanje sinergijske celote učinkovitosti in uspešnosti ter oblikovanje enotne metodike za njuno obravnavo.

V tem okviru lahko najsplošneje ugotovimo, da kriterija učinkovitosti in uspešnosti obravnavata ustreznost delovanja in obnašanja organizacije na temelju opredelitve razmerja med vložki in izloški. Pri tem so lahko predmet preučevanja: dejavniki (npr. vložki, delovanje, obnašanje, izloški), razmerja med dejavniki (notranja, zunanja) ter sinergije med dejavniki.

Ne glede na izbrani predmet preučevanja se pri njegovi obravnavi srečamo s številnimi problemi, ki se nanašajo na: vsebinsko razumevanje, vsebinsko opredelitev, izbiro področja obravnave in izbiro ustrezne metodološke obravnave (Ashby, 1973; Mulej, 1974; Flood, 1999; Becker, Kugeler, Rosemann, 2000; Potocan, 2001; Bauch, 2003; Potočan, 2003). Omenjeni problemi so istočasno tudi temeljni vzroki za nastanek konfliktov v okviru opredelitve, uresničevanja in managementa učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

4 Konflikt med učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja

V literaturi o organizaciji in managementu ni enotnega stališča o razmerju med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije in stopnji konfliktnosti v tem razmerju. Avtorji razmerje med njima opredeljujejo kot:

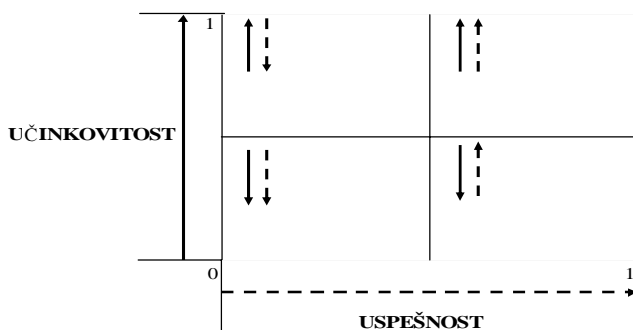
- **Dejanski konflikt:** konfliktnost med istočasnim opredeljevanjem in uresničevanjem učinkovitosti in uspešnosti utemljujejo z različnimi konceptualnimi pogledi na (razumevanje in obravnavo) organizacije in/ali omejeno razpoložljivostjo potrebnih virov za doseganje njenega namena, smotrov in ciljev. Celovitost premisleka je šibka ali celo odsotna. Specialisti se zapirajo v svoj delni svet.
- **Dejanski in/ali navidezni konflikt:** razmerje opredeljujejo kot konfliktno ali nekonfliktno glede na njuno razumevanje in izbrani način obravnave. Predmet njihove obravnave je (subjektivno) spoznano, opredeljeno in obravnavano razmerje, ne pa dejanska vsebina tega razmerja. Konflikt je zato mogoče pomembno zmanjšati (in/ali odpraviti), če povečamo celovitost obravnave in uskladimo smotre, namen in cilje obravnave učinkovitosti in uspešnosti. Celovitost premisleka je delna. Specialisti se delno zapirajo v svoj svet in delno usklajujejo.
- **Samo navidezni konflikt:** izhodišče takšnega razmišljanja je spoznanje, da je nujno sinergijsko uresničevati in dosegati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Izhodišče takšne obravnave predstavlja enotno razumevanje obravnave in izvajanja namena, smotrov in ciljev poslovanja, ki tudi preprečuje (oz. odpravlja) možne konflikte med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije. Konfliktnost v razmerju torej ni rezultat vsebinskih nasprotij med učinkovitostjo in uspešnostjo, ampak posledica neustreznega razumevanja,

obravnave in uresničevanja delovanja in obnašanja organizacije. Celovitost premisleka pokaže, da je konflikt začasen. Specialisti upoštevajo, da se dopolnjujejo, in konflikt pomeni fazo usklajevanja, da se uveljavi skupen, tj. »objektivni« pogled.

Različna razumevanja konfliktnosti v razmerju med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije prikazuje slika 1.

Organizacijska in managementska literatura načelno ugotavlja, da lahko organizacija (dolgoročno) zagotovi svoj obstoj in razvoj samo na temelju ustreznega sinergijskega uresničevanja (doseganja) učinkovitosti in uspešnosti svojega delovanja in obnašanja (Claude, 1952; Burnes, 2004; Cole, 2004; Daft, 2000, 2003; Magretta, 2000; Schermerhorn, 2004; Sutherland, Canwell, 2004).

Organizacije se pri delovanju soočajo s številnimi problemi, ki povzročajo odmike od prej opredeljenega ciljnega stanja. Odmiki predstavljajo potencialni vir za nastanek konfliktov, vendar samo takrat, kadar obnašanje in delovanje vseh udeležencev ni ustrezno usklajeno in celovito.



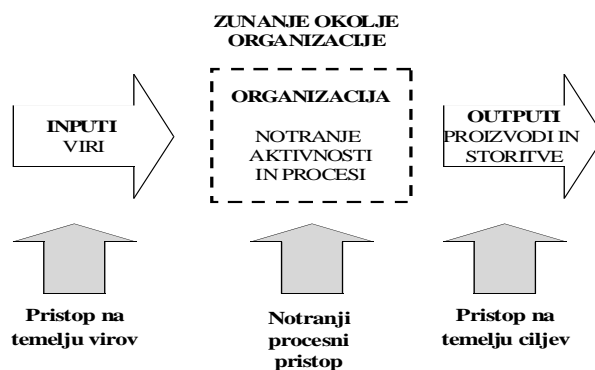
Slika 1: Razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije

Opredelevanje ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije (in tudi primerjava različnih ustreznosti med posameznimi organizacijami) je kompleksna in komplicirana naloga. Posamezne organizacije se namreč razlikujejo po velikosti, dejavnosti in notranji strukturi delovanja. Izvajajo tudi številne aktivnosti in so usmerjene v doseganje večjega števila ciljev. Managerji morajo zato opredeliti primerna (bolj ali manj specifična) izhodišča za obravnavo, implementacijo in spremljanje ustreznosti v organizaciji. Pri tem so soočeni z dvema temeljnima problemoma: kako zagotoviti ustrezno obravnavo subjektivnih (tj. predvsem kakovostnih) dejavnikov poslovanja in ustrezno celovitost obravnave.

Pomembnejša pristopa, ki omogočata celovito obravnavo ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije, sta predvsem: kontingenčna obravnava ter obravnava na temelju uravnoteženega pristopa.

Pri kontingenčnem pristopu managerji določijo del organizacije, ki je po njihovem mnenju najpomembnejši za doseganje uspešnosti organizacije, in ga nato poskušajo čim bolj celovito preučiti (Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Zato se obravnava osredotoča na izbrane (pomembne) dele orga-

nizacije, tj. na inpute (vložke), notranje aktivnosti in procese ter na outpute (izloške), kot prikazuje slika 2.



Slika 2: Kontingenčna obravnava uspešnosti

Obravnava uspešnosti organizacije na temelju (outputnih) ciljev se osredotoča na outputno stran in vključuje identifikacijo outputnih ciljev in ocenitev, koliko so doseženi (formalni ali dejanski) cilji enaki (ali podobni) želenim ciljem organizacije (ne glede na stopnjo utemeljenosti cilja). Obravnava formalnih ciljev je zahtevnejša, saj so ti praviloma bolj abstraktno določeni in jih je zato težje meriti. Temeljni problemi takšne obravnave so: specifična opredelitev hierarhije ciljev za posamezno organizacijo (ki jih organizacija oblikuje v skladu s svojim namenom in smotri), mnogokratnost ciljev, uporaba subjektivnih kriterijev za vrednotenje.

Pristop na temelju virov ugotavlja uspešnost z opazovanjem začetka procesa in vrednoti, kako ustrezno organizacija zagotavlja (ustrezne) vire potrebne za želeno izvedbo. S tega vidika izraža organizacijska uspešnost sposobnost organizacije (v absolutnem in relativnem pogledu), da priskrbi zadostne in ustrezne vire, jih uspešno uporabi in managira. Takšno ugotavljanje uspešnosti je koristno, kadar težko zagotovimo celovito vrednotenje organizacije. To velja predvsem za neprofitne organizacije, v katerih je težko meriti outputne cilje in notranjo uspešnost delovanja. Temeljna pomanjkljivost je manjše upoštevanje povezave organizacije s potrebami odjemalcev in okolja.

Notranji procesni pristop se osredotoča na notranje delovanje organizacije (tj. njene aktivnosti in procese) in poskuša opredeliti ustreznost njenega ravnanja z viri. Temeljna kriterija takšnega pristopa sta učinkovitost organizacije in njeno »organizacijsko zdravje«. Njegovi temeljni pomanjkljivosti sta predvsem to, da razmerje med organizacijo in okoljem ni ovrednoteno, vrednotenje notranjega zdravlja in funkcioniranja pa je pogosto zelo subjektivno.

Na temelju kontingenčnega razumevanja učinkovitosti in uspešnosti lahko oblikujemo samo zgoraj navedene tri (sicer bolj celovite, vendar še vedno ločene in zato tudi) delne poglede na uspešnost poslovanja.

V strokovni literaturi in poslovni praksi pa poznamo tudi pristope, ki poskušajo bolj uravnoteženo obravnavati celoto različnih delov organizacije, kot sta npr. pristop na temelju obravnave koristi za delničarje (tj. stakehol-

ders values approach, ki ga označujejo tudi kot constituency approach) in pristop na temelju konkurenčnih vrednot in koristi (tj. competing values approaches).

Pristop na temelju obravnave koristi za delničarje je osredotočen na udeležence organizacije (Tusi, 1990; Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Ustreznost delovanja opredeljuje na temelju dosežene ravni zadovoljitve potreb (in zahtev) njihovih udeležencev, kot prikazuje slika 3.

Udeleženci	Kriteriji uspešnosti
Lastniki	Finančno vračilo
Zaposleni	Zadovoljstvo pri delu, plačilo
Stranke	Kakovost blaga in storitev, cena
Kreditorji	Kreditna boniteta
Skupnost	Prispevek k razvoju skupnosti
Dobavitelji	Ustrezno poslovanje, plačilo
Vlada	Spoštovanje zakonov, druge regulative

Slika 3: Kriteriji za ocenjevanje zadovoljitve potreb udeležencev

Njegova glavna prednost je bolj uravnotežena (in enakopravna) obravnava notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti. Upošteva npr. tudi kriterij socialne odgovornosti, ki formalno (in tudi vsebinsko) ni vključen v kontingenčno obravnavo. Hkrati poudarja tudi idejo, da uspešnosti ni mogoče meriti s samo enim kriterijem, temveč je treba enakovredno upoštevati vse oziroma večino pomembnih kriterijev uspešnosti.

Pristop na temelju konkurenčnih vrednot in koristi temelji na spoznanju, da organizacijske cilje in kriterije za njihovo vrednotenje določajo lastniki, vrhovni in srednji management (več o pristopu v: Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Pristop sta razvila Robert Quinn in John Rohrbaugh na os-

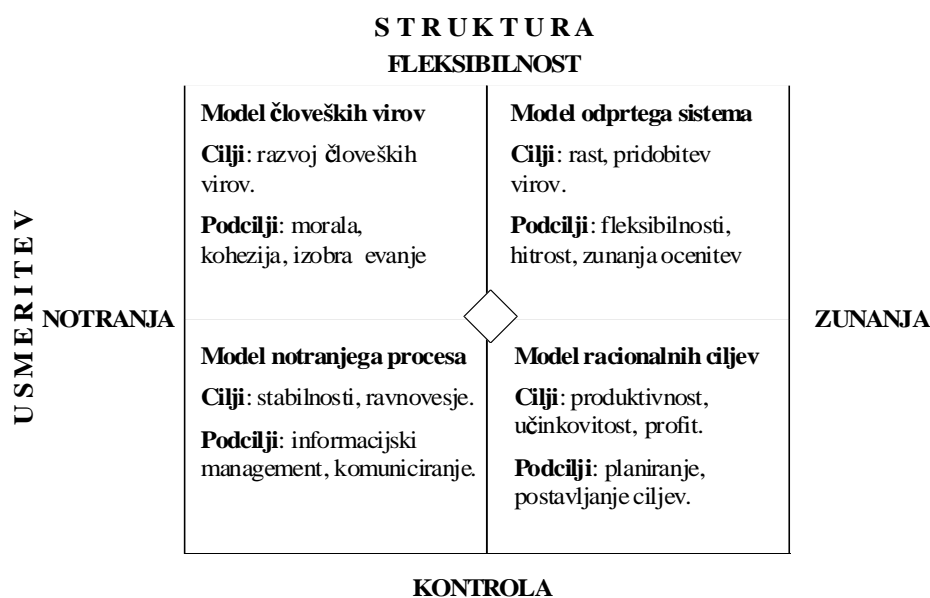
novi kombiniranja različnih indikatorjev izvajanja, ki jih pri svojem delu uporabljajo managerji in raziskovalci, da določijo konkurenčne vrednote in koristi pri delovanju organizacije (Quinn, Rohrbaugh, 1983).

Na tej osnovi sta oblikovala nov pristop k obravnavi uspešnosti, ki vključuje dve dimenziji. Prva dimenzija se nanaša na ciljno področje uspešnosti, ki je lahko notranja ali zunanja. Notranji vidik odraža managersko skrb za ustrezno izvajanje delovanja, zunanji vidik pa predstavlja, kako delovanje organizacije ocenjuje (vrednoti) okolje. Druga dimenzija se nanaša na organizacijsko strukturo, ki je lahko stabilna in/ali fleksibilna. Stabilna struktura odraža managementsko usmerjenost v doseganje učinkovitosti in kontrolo od zgoraj navzdol (top-down), fleksibilna struktura pa odraža managementsko usmerjenost v učenje in spremembe. Pristop sta formalizirala z oblikovanjem celovitega modela, ki združuje štiri različne (vendar med seboj tesno povezane) modele uspešnosti, kot prikazuje slika 4.

Vsak model predstavlja različno managementsko razumevanje konkurenčnosti na temelju specifične strukture in usmeritve. V poslovni praksi lahko različne konkurenčne vrednote in koristi v organizaciji obstajajo istočasno.

Vsak model predstavlja različno managementsko razumevanje konkurenčnosti na temelju specifične strukture in usmeritve. V poslovni praksi lahko različne konkurenčne vrednote in koristi v organizaciji obstajajo istočasno.

Prednosti pristopa na temelju konkurenčnih vrednot in koristi so številne. Njegova najpomembnejša prednost je v tem, da integrira različne koncepte uspešnosti v enotno obravnavo. Hkrati vključuje tudi ideje kontingenčne obravnave uspešnosti (tj. pristopa na temelju virov, notranjih procesov, ciljev) in pristop na temelju razvoja človeških virov. Model izrazito poudarja pomen kriterijev uspe-



Slika 4: Štirje modeli uspešnosti poslovanja

šnosti kot managerske vrednote in kaže na to, da lahko v poslovni praksi hkrati obstajajo nasprotujoče si vrednote.

V predstavljenih pristopih za obravnavo uspešnosti delovanja in obnašanja organizacije (tj. kontingenčne obravnave na temelju virov, notranjega procesa in ciljev, obravnave koristi za delničarje ter obravnave na temelju konkurenčnih vrednot in koristi) lahko razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo opredelimo kot nekonfliktno, saj temelji na predpostavki o njuni medsebojni usklajenosti v okviru delovanja in obnašanja organizacije.

Učinkovitost v tem okviru predstavlja pomemben del celovite sinergijske obravnave delovanja in obnašanja organizacije (in pomemben kriterij določanja njene ustreznosti). Po vsebini predstavlja pomemben delni vidik obravnave, ki skupaj s preostalimi vidiki omogoča celovito spoznanje obravnavane stvarnosti. Razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo lahko zato opredelimo kot primer razmerja med celoto in delom. Namen obravnave učinkovitosti je torej zagotoviti (pomembna) delna spoznanja v okviru celotne obravnave organizacije.

Tako lahko npr. v okviru kontingenčne obravnave uporabimo različne kriterije za spoznanje ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije. V okviru pristopa na temelju (output-nih) ciljev so pomembnejši kriteriji: profitnost, tržni delež, socialna odgovornost, diverzifikacija, učinkovitost, finančna stabilnost, ohranjanje naravnih virov in razvoj managementa. Pristop na temelju virov vključuje predvsem naslednje kriterije: učinkovitost doseganja ciljev, naše pogajalske pozicije, sposobnost članov organizacije za ocenitev situacije na nabavnih trgih, sposobnost managementa za primerno uporabo materialnih in nematerialnih virov za doseganje ciljev ter sposobnost za odzivanje na spremembe v okolju. Notranji procesni pristop temelji na uporabi kriterijev učinkovite uporabe virov (ekonomska učinkovitost) in harmonizacije notranjih funkcij (tj. »organizacijskega zdravja«).

5 Sklepne ugotovitve

Doseganje zelenih rezultatov delovanja in obnašanja organizacij je odvisno od ustreznosti njihove uporabe razpoložljivih virov in »produciranja« rezultatov, primernih za potrebe in zahteve odjemalcev. Prizadevanja za uresničevanje zelenih rezultatov so temeljni vzrok za nastanek (različnih in številnih) konfliktov. Organizacija lahko konflikte razume kot negativne in/ali pozitivne pojave v svojem delovanju in obnašanju.

Med številnimi konflikti v organizaciji ima pomembno vlogo tudi dilema o konfliktnosti razmerja med njeno učinkovitostjo in uspešnostjo. V okviru organizacijskih in managementskih znanosti so poznana njuna različna (in tudi nasprotujoča si) razumevanja in opredelitve. Avtorji ju namreč obravnavajo kot popolnoma ločena koncepta in/ali kot konceptualno sinergijsko celoto v okviru integralne obravnave organizacije.

Različna razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo lahko opredelimo kot dejanski in/ali navidezni konflikt. Kadar delovanje in obnašanje razumemo (in obravnavamo)

mo) dovolj celovito, med njima ni vsebinskih nasprotij. Vendar pa je njuno uresničevanje povezano s številnimi (dejanskimi ali navideznimi) konflikti, ki nastajajo zaradi neustreznega (subjektivnega) razumevanja in obravnave organizacije.

Organizacija lahko (dolgoročno) zagotovi svoj obstoj in razvoj samo na temelju sinergijskega uresničevanja učinkovitosti in uspešnosti. Pomembnejši pristopi, ki omogočajo celovitejšo obravnavo ustreznosti (tj. učinkovitosti in uspešnosti) njenega delovanja in obnašanja so, npr. kontingenčna obravnava, obravnava na temelju koristi za delničarje ter obravnava na temelju konkurenčnih vrednot in koristi.

Navedeni pristopi predpostavljajo nekonfliktnost razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo, ki izhaja iz njune medsebojne usklajenosti in sinergijskega doseganja. V tem okviru je uspešnost usmerjena na celovito obravnavo večine pomembnih dejavnikov, odnosov in sinergij organizacije. Učinkovitost na drugi strani predstavlja (pomemben) delni vidik obravnave, katerega spoznanja dopolnjujejo obravnave drugih vidikov organizacije.

Literatura

- Agnes, M. (Ed.) (2004) *Webster's New World Dictionary*, John Wiley & Sons, New York
- Ashby, R. (1973) *An Introduction to Cybernetics*, Chapman in Hall, London.
- Bausch, K. (2003) *The Emerging Consensus in Social Systems Theory*, Kluwer, New York.
- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, N. (2000) *Prozessmanagement*, Springer-Verlag, Heidelberg.
- Black, J. (1997) *A Dictionary of Economics*, Oxford University Press, Oxford.
- Brittan, D. (1997) Business lessons from Darwin, *MIT Reporter*, 12(1), 12-23.
- Burnes, B. (2004) *Managing Change*, Pearson, Harlow.
- Claude, G. (1952) *The History of Management*, Prentice Hall, New York.
- Cole, A. (2004) *Management*, Thomson, London.
- Cloke, K., Goldsmith, J. (2000) *Resolving Personal and Organizational Conflict*, Jossey-Bass, New York.
- Costantino, A., Merchant, S. (1996) *Designing Conflict Management Systems*, Jossey Bass, New York.
- Daft, R. (2000) *Organization Theory and Design*, South-Western College, Cincinnati.
- Daft, R. (2003) *Management*, South-Western, Mason.
- Dana, D. (2001) *Conflict Resolution*, McGraw-Hill, New York.
- Flood, R. (1999) *Rethinking the Fifth Discipline*, Rootledge, London.
- Fry, R., Stoner, C. (2000) *Business: An Integrative Approach*, McGraw Hill, Boston.
- Galbraith, J. (2002) *Designing Organizations*, Wiley & Sons, New York.
- Harmon, P. (2003) *Business Process Change*, Morgan Kaufmann Publishers, Amsterdam.
- Hatch, M. (2001) *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Korten, D. (1998) *The Post-Corporate World - Life After Capitalism*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Lunati, T. (1997) *Ethical Issues in Economics From Altruism to Co-operation to Equity*, Macmillan Press, Houndsmills.

- Magretta, J. (2000) *Managing in the New Economy*, Business Review Book, New York.
- McShane, S., Von Glinow, M. (2004) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Merry, U. (2000) *Organizations Versus Natural Systems*, <http://www.tresholds.com>
- Modis, T. (1998) *Conquering Uncertainty: Understanding Corporate Cycles and Positioning Your Company to Survive the Changing Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Mulej, M. (1974) *Dialektična teorija sistemov*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Ljubljana.
- Mulej, M., Kajzer, S. (1998) Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism, *Rebernik, M., Mulej, M. (eds.): STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference STIQE*, EPF, Maribor.
- Mulej, M. (in drugi) (2000) *Sistemske teorije*, EPF, Maribor.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1990) *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Potocan, V. (2001) Synergies in a virtual company, *Journal for Management and Development*, **2**(4), 45-60.
- Potocan, V. (2002) Business Systems, *Management*, **7**(2), 67-77.
- Potočan, V. (2003) *Organizacija poslovanja*, DOBA, Maribor.
- Potočan, V. (ur.) (2004) *Izvedbeni management*, EPF, Maribor.
- Potocan, V., Mulej, M. (2003) On Requisite Holistic Understanding of Sustainable Development from Business Viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, **16**(6), 421-436.
- Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, **29**, 363-77.
- Rebernik, M., Mulej, M. (2000) Requisite holism, isolating mechanisms and entrepreneurship, *Kybernetes*, **29**(9/10), 1126-1140.
- Schermerhorn, J. (1999) *Management*, Wiley and Sons, New York.
- Schermerhorn, J. (2004) *Core Concepts of Management*, Wiley and Sons, Hoboken.
- Scott, R. (2000) *Institutions and Organizations*, SAGE, New York.
- Singer, P. (1999) *Practical Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Slaikeu, A., Hasson, H. (1998) *Controlling the Costs of Conflict*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2004) *Key Concepts in Management*, Palgrave, Haundmills.
- Tusi, A. (1990) A MultiConstituency Model of Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, **35**, 458-483.
- Webster (1978) *Webster's School and Office Dictionary*, Banner Press, New York.

Vojko Potočan, je zaposlen kot Izredni profesor (za področji poslovne organizacije in managementa) na katedri za Organizacijo in poslovno informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, Univerze v Mariboru. Na EPF izvaja 4 dodiplomske predmete in sodeluje pri izvedbi 4 predmetov podiplomskega študija. Sodeloval je na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah in posvetovanjih. Objavil je + 280 tekstov (od tega +150 tekstov v tujini v 20 državah), vključno s 4 knjigami in bil urednik nekaj zbornikov, večinoma v Sloveniji. Temeljna področja njegovega raziskovanja so poslovna organizacija, management in sistemska teorija.

Virtualnost v praksi – spletno igralništvo

Massimo Manzin

Casino Portorož d.d., Obala 75/a, 6320 Portorož, Slovenija, e-pošta: massimo.manzin@casino.si

Z razvojem novih tehnologij, predvsem osebnih računalnikov in interneta, so se pojavile nove oblike trgovanja preko svetovnega spleta. Moč hitro rastočega globalnega trga je začela izkoriščati tudi igralniška industrija in ponudila svoje storitve v virtualnem prostoru - spletni igralnici. V prispevku obravnavamo značilnosti spletnega igralništva, njegovo ekonomsko rast in možnosti za nadaljnji razvoj v svetu ter priložnosti za razvoj v slovenskem prostoru. Ugotavljamo, da je ponudba igralniških storitev na svetovnem spletu za igralnice lahko dobra marketinška poteza in hkrati priložnost za razširitev njihove ponudbe ne samo na klasičnem trgu, ampak tudi v virtualnem prostoru.

Ključne besede: virtualnost, spletno igralništvo, spletna igralnica, spletna podpora strankam, spletne igre na srečo

1 Pojem spletne trgovine in virtualizacija globalnega trga

Raziskave kažejo (Sinclair et al., 2002; Malnar, 2004), da v povprečju četrtina prebivalstva v razvitem svetu vsakodnevno uporablja internet. Pri tem obstajajo razlike med posameznimi kontinenti oz. državami. V svetovnem merilu velja, da je Severna Amerika ena vodilnih na tem področju; medtem ko za Evropo velja, da je na njenem severu uporaba interneta bolj pogosta kot na jugu. Čeprav je v Sloveniji dostopnost do interneta omogočena kar 79% njenih prebivalcev, ga vsakodnevno uporablja le 21% ljudi.

Internet pa ni postal le globalni komunikacijski medij, ampak vse bolj postaja globalno orodje svetovne trgovine, ki si vse bolj prizadeva, da bi svoje storitve prodajala tudi na virtualnem trgu. Pri tem so spletni trgovci prišli do nekaterih ugotovitev; ena najpomembnejših je gotovo ta, da je na virtualnem trgu mnogo lažje prodajati digitalne proizvode in storitve kot pa klasične. Raziskave tudi nakazujejo na trend povečanja porabe na globalnem virtualnem trgu, od leta 2005 do 2006 naj bi narasla za 35% (Sinclair et al., 2002).

Ugotovitve spletnih trgovcev in moč hitro rastočega globalnega trga je s pridom uporabila tudi igralniška industrija ter pred približno desetimi leti začela ponujati svoje storitve v virtualnem prostoru. Avtorji si niso enotni v tem, katero leto lahko štejemo kot leto prvega pojavljanja igralniških vsebin na internetu; tako nekateri navajajo leto 1995 oz. leto 1996, ko naj bi bila ustanovljena prva internetna stran. So si pa avtorji enotni v tem, da je v letu 1999 začelo skokovito naraščati število internetnih ponudnikov igralniških storitev, število internetnih igralcev pa je naraslo na več kot 32 milijonov v letu 2001 (Cabot, 2001; Dandurand, 1999; Janower, 1996). Avtorji tako za

obdobje v letih 2000 do 2002 navajajo, da je bilo dejavnih okoli 1500 internetnih naslovov (Eadington, 2004) oz. celo 1800 takšnih naslovov (Sinclair et al., 2002), čeprav obenem poudarjajo, da je njihovo dejansko število nemogoče natančno določiti, saj jih veliko hitro preneha s svojim delovanjem.

Z naraščanjem števila internetnih ponudnikov igralniških storitev se začnejo razvijati ustrezne informacijske rešitve in podporne dejavnosti, ki omogočajo bolj privlačno, kredibilno in stranki (igralcu) prijazno ponudbo. Spletne igralnice, ki na svoji strani že ob vstopu igralcu na vidnem mestu ponujajo možnost vzpostavitve stika in neprekinjeno pomoč štiriindvajset ur dnevno, s tem dokazujejo, da so resne ponudnice spletnih iger na srečo. Ravno spletna podpora strankam oz. igralcem je pomemben razlikovalni element in konkurenčna prednost med spletnimi igralnicami.

2 Opredelitev iger na srečo

Igra na srečo vključuje vsako aktivnost, v kateri oseba – igralec nekaj stavi ali zastavi. Na splošno velja, da se stava uresniči takrat, ko igralec tvega del zneska za rezultat ob negotovem dogodku, kar pomeni, da igralec nima vpliva na končni rezultat oz. je dogodek pretežno odvisen od sreče. V tujini ločijo med različnimi igrami na srečo, med njimi prednjačijo zlasti športne stave, različne vrste loterij in igranje iger (gaming), kar je skupen pojem za igre, ki v pretežni meri vključujejo element sreče, v manjši meri pa element večine igralca, ki lahko zmanjša izpostavljenost igralca tveganju in poveča verjetnost zmage.

V Sloveniji ureja področje prirejanja iger na srečo Zakon o igrah na srečo, v nadaljevanju ZIS (Ur.l RS, št. 27-1254/1995). ZIS navaja, da so igre na srečo igre, pri katerih imajo udeleženci za plačilo določenega zneska ena-

ke možnosti zadeti dobitke, izid igre pa je izključno ali pretežno odvisen od naključja ali kakšnega negotovega dogodka. ZIS ločuje med dvema skupinama prirejanja iger na srečo: v prvo skupino uvršča igre kot so loterije, tombola, srečelov in podobno; v drugo skupino pa prišteva posebne igre na srečo, kot so igre s kroglico, kartami, kockami in podobno, ki so v skladu z mednarodnimi standardi. Posebne igre na srečo sme kot svojo dejavnost prirejati le delniška družba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je za svojo dejavnost pridobila ustrezno koncesijo.

Pojem spletnega igralništva je, tako kot pojav sam, relativno nov in izhaja večinoma iz angleškega govornega področja. Tako v tuji literaturi zasledimo naslednje izraze za igranje preko svetovnega spleta: »online gambling«, »internet gambling« ali »casino gaming on the internet«. V slovenščini najdemo za takšno dejavnost poimenovanje »spletno igralništvo«.

Naj opozorimo še na to, da v angleški literaturi zasledimo še druga poimenovanja, ki se navezujejo na pojem »online« ali »internet gambling« in so tesno povezani s poslovanjem spletnega igralništva. Naj naštejemo le nekatere: »online betting firms«, »internet-gambling sites«, »online gambling web sites«, »internet gambling industry«, »internet gambling operators«, »internet gaming product«, »online gambling services«, »internet gaming market«, »internet virtual casino« in podobno. Za lažje razumevanje bomo uporabljali pojme, ki so neposredno povezani s poslovanjem spletnega igralništva, in sicer: spletna igralnica, spletni igralec, spletna podpora strankam oz. igralcem, spletna vplačila/izplačila, spletne igre na srečo in spletni račun igralca.

3 Značilnosti spletnega igralništva

3.1 Opredelitev spletnega igralništva

Spletno igralništvo označujejo trije dejavniki: elektronsko poslovanje, storitvena organizacija s področja igralništva in potrošnik oziroma kupec igralniških storitev. ZIS v svojem besedilu uporablja za tovrstno dejavnost izraz »prirejanje iger na srečo preko interneta, oziroma drugih telekomunikacijskih sredstev« (Ur.l RS, št. 27-1254/1995). O spletnem igralništvu govorimo takrat, ko se ključne dejavnosti, značilne za igre na srečo, ki se sicer odvijajo v klasični igralnici, odvijajo s pomočjo svetovnega spleta v virtualnem prostoru.

Spletno igralništvo je tesno povezano z elektronskim poslovanjem, saj predstavlja kompleksno informacijsko rešitev in razvojem interneta, ki je osnovni pogoj za njegov obstoj in nadaljnji razvoj. Začetki virtualnih iger na srečo segajo v začetek osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so začele najprej le med »izbranimi«, ki so imeli ustrezno opremo, krožiti preproste računalniške igre. Z razvojem osebnih računalnikov, širitvijo njihove uporabe ter izpopolnjevanjem računalniške grafike, so se razvile tradicionalne računalniške igre in odprle pot ideji o razvoju računalniških iger na srečo, kjer se lahko igra tudi za denar. Razvoj interneta in njegova relativno poceni uporaba

sta omogočila uresničitev ideje o igranju na srečo v virtualnem prostoru (Cabot, 2001). Pri tem velja opozoriti na to, da je uporaba telekomunikacijskih sredstev v sodelovanju z ustrezno tehnologijo še pred pojavom interneta odigrala pomembno vlogo v razvoju virtualnih iger na srečo. McMillen (2003) tako navaja, da je bilo v 60-ih letih prejšnjega stoletja v Združenih državah Amerike že razvito sprejemanje stav na daljavo s pomočjo telefona.

Pojem spletnih iger na srečo ni omejen le na ponudbo posebnih iger na srečo, ampak vključuje tudi ponudbo različnih vrst loterij, tombol in stav. Predvsem slednje so igre, ki so si pravzaprav prve utrle pot v virtualni prostor; posebne igre na srečo so svoje mesto v njem našle šele kakšno leto ali dve za njimi in so začele svoj vzpon doživljati komaj danes, ko je sprejemanje najrazličnejših stav v virtualnem prostoru že dodobra razvito.

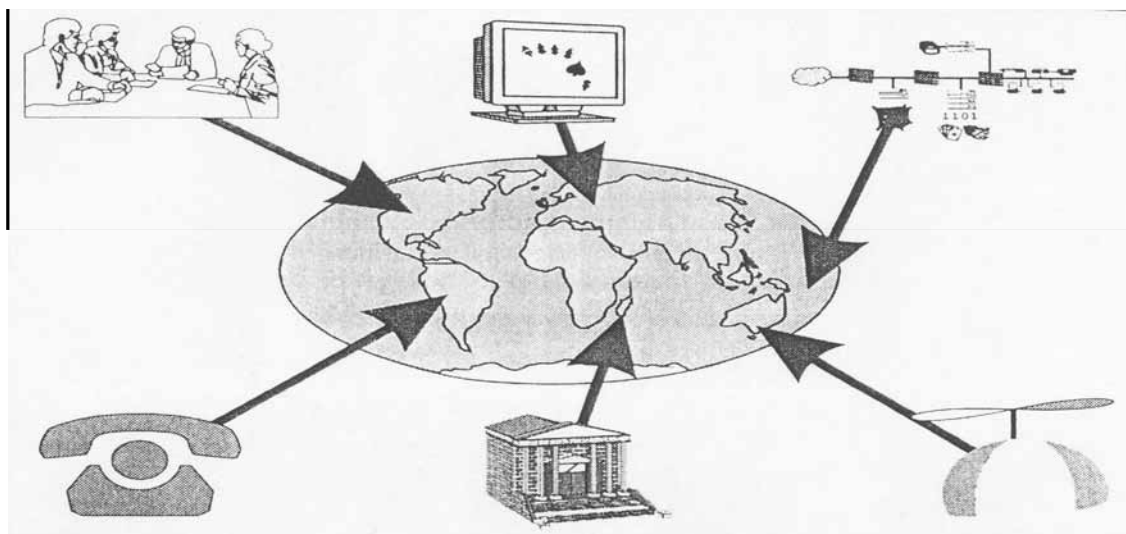
Za uresničitev ideje o spletni igralnici potrebujemo ustrezno tehnologijo, ki predstavlja kompleksno informacijsko rešitev. V osnovi potrebujemo na strani spletne igralnice oz. ponudnika spletnih iger na srečo zmogljivejši strežnik z vgrajeno programsko opremo in ustrezne podporne dejavnosti, ki so medsebojno logično povezane tako, da ustvarjajo enoten in celovit sistem. Na strani spletnega igralca pa potrebujemo računalnik, opremljen s programsko opremo, ki omogoča dostop in brskanje po spletu ter podpira grafično zahtevnejše programe. Povezava med obema stranema je svetovni splet kot virtualni medij med igralnico in igralcem.



Slika 1: Primer virtualizacije klasičnih iger na srečo

V praksi pa povezave niso tako enostavne, vsaj na strani ponudnika virtualnih iger ne. Avtorji (Cabot, 2001; McMillen, 2003) navajajo, da številne spletne igralnice poslujejo tako, da imajo svoj sedež, strežnike za igro in centre za izvajanje podpornih aktivnosti nameščene na različnih lokacijah ne samo znotraj ene države, ampak običajno v več državah širom po svetu. Kot je razvidno iz slike 3 (Cabot, 2002) je lahko v eni državi lociran sedež spletne igralnice z njenim vodstvom, v drugi strežniki za igro, v tretji državi se izvaja podpora in svetovanje spletnim igralcem, v četrti so nameščene institucije, ki izvajajo plačilni promet, nadzor se opravlja v peti državi, tehnična podpora pa v šesti.

Spletne igralnice torej delujejo globalno, tako s tehničnega kot organizacijskega vidika. S tehničnega vidika



Slika 2: Globalne povezave spletne igralnice

je sicer razumljivo, da deluje globalno, saj lahko spletno igralnico obišče kdorkoli s svetovnega spleta, po organizacijski strani pa je njeno globalno delovanje vsaj na prvi pogled nerazumljivo. Vzrok takšni »organizacijski globalnosti« gre iskati v zakonodaji posameznih držav, ki urejajo področje spletnega igralništva. Zakonodaja je po večini nedorečena, predvsem s stališča podeljevanja licenc za prirejanje iger na srečo preko spleta. Dovoliti ali ne dovoliti spletno igralništvo je dilema v marsikateri državi; v Združenih državah Amerike, igralniško najbolj razviti državi, pa je celo prepovedano. Kot navaja Cabot (2001) dovoljujejo spletno igralništvo naslednje države: pet držav Avstralije, St. Kitts in Nevis, Nepal, Liechtenstein, Tasmnija, St. Vincent, Južna Afrika, Isle of Main, Honduras, Grenada, Finska, Ekvador, Dominikanska republika, Curacao, Kostarika, Antigua in še nekatere druge. Vendar pa se, kot navaja Cabot, razmere spreminjajo, saj so marsikaterere države že predlagale predpise, ki bi urejali igranje preko svetovnega spleta. Zaradi nedorečenosti ali prepovedi igranja preko spleta se zato večina ponudnikov spletnih iger na srečo odloči, da svoj sedež ustanovi v državah, ki dovoljuje igranje preko spleta, ostale dejavnosti, ki niso prepovedane, pa izvaja v drugih državah.

3.2 Primerjava spletnega in klasičnega igralništva

Proces igranja v spletni igralnici se razlikuje od igranja v klasični igralnici, čeprav posnema nekatere njene prvine. Najbolj značilna podobnost med spletno in klasično igralnico je ponudba iger na srečo. Tako kot klasična igralnica, ki ponuja posebne igre na srečo, kot so poker, ruleta, Black jack in igranje na igralnih avtomatih, tako poskuša spletna igralnica z visoko kakovostno grafiko ter posebnimi svetlobnimi in zvočnimi efekti posnemati vse omenjene posebne igre na srečo. Težnja po čim bolj pristnem posnemanju klasične igralnice gre celo v to smer, da posku-

ša z animacijo posnemati prostor in osebe v njej. Spletni igralec potrebuje za igranje računalnik z ustrežno programsko opremo in dostop do interneta. Po tem, ko igralec izbere svojo spletno igralnico, ima dve možnosti: igranje za denar ali brezplačno igranje. V primeru brezplačnega igranja lahko igralec vnese svoje osebne podatke (in ima potem možnost prejeti katero izmed brezplačnih nagrad), ali pa igra anonimno in nima možnosti prejeti nagrade. Brezplačno igranje, spletne igralnice ga imenujejo tudi vadbeni način igranja, je lahko dober način za spoznavanje in preizkušanje iger, ki jih ponuja spletna igralnica, predvsem pa je dobra marketinška poteza klasičnih igralnic (Dandurand, 1999).

Spletna igralnica si prizadeva v ponudbi iger na srečo čim bolj približati klasični igralnici, vendar pa na osnovi nekaterih značilnosti, ki veljajo tako za eno in drugo definiramo določene razlike. Ali jih lahko imenujemo prednosti ali slabosti bodo pokazale nadaljnje raziskave. Najpomembnejše razlike med spletno in klasično igralnico prikazujemo v preglednici 1.

4 Razvoj spletnega igralništva v tujini in v Sloveniji

4.1 Stanje v tujini

Spletno igralništvo se je začelo razvijati z razvojem interneta in njegovo množično uporabo ob koncu drugega tisočletja. Vendar pa njegovega razvoja ne gre pripisati zgolj razvoju tehnologije, temveč tudi dejstvu, da sta razmah interneta in njegova uporaba v gospodinjstvih omogočila obiskovanje igralnice kar iz domačega naslonjača, kar je marsikaterega potencialnega igralca spremenilo v realnega in s tem razširilo trg igralniških storitev. Trg igralnice tako ni več odvisen od zemeljskih razsežnosti, ki so običajno geografsko omejene na peščico držav, ampak se razširi v neomejene razsežnosti, ki jih ponuja virtualni trg,

Preglednica 1: Značilnosti spletnega in klasičnega igralništva

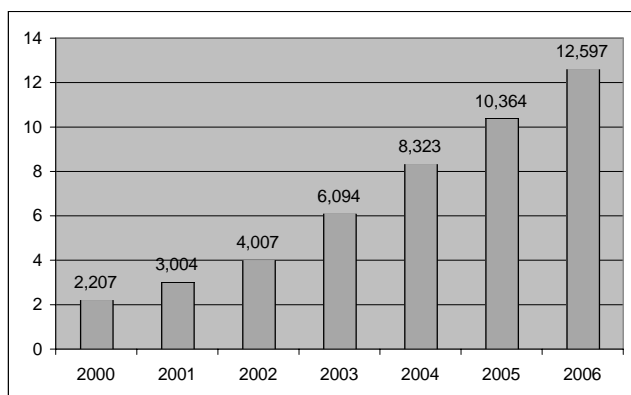
Značilnosti	Spletna igralnica	Klasična igralnica
Jezik	Možna je uporaba več jezikov.	Običajno posluje v enem jeziku.
Uporaba valut	Možna je uporaba različnih valut v odvisnosti od države, iz katere prihaja igralec.	Običajno posluje z eno valuto.
Uporaba plačilnih sredstev	Širok nabor plačilnih sredstev, uporaba različnih vrst plačilnih kartic.	Običajno plačilno sredstvo je gotovina in omejen nabor uporabe plačilnih kartic.
Uporaba denarja	Spletni igralec igra s pomočjo vrednosti pravega denarja (ob vstopu mu denarja ni potrebno zamenjati za žetone).	Igralec mora denar obvezno zamenjati za žetone.
Oblačilne zahteve	Ne postavlja nobenih zahtev, igrate lahko od kjerkoli, oblečeni kot se vam zdi.	Ima svoje zahteve in pravila o oblačenju igralcev, neprimerno oblečenim igralcem ne dovoli vstopa.
Možnost brezplačnega igranja	Zelo velika, običajno vedno v ponudbi, predvsem kot dodatni pritegovalni element.	Zelo majhna, le ob posebnih priložnostih.
Nabor iger	Zelo velika izbira iger.	Omejena izbira iger.
Stroški, ki spremljajo igranje	Vključuje le stroške uporabe interneta.	Vključuje stroške prevoza, namestitve in prehrane.
Navodila/pomoč igralcem	Nudi pomoč po telefonu, faksu, elektronski pošti; ponuja natančna navodila glede pravil iger in načina igranja.	Običajno ne nudi dodatne pomoči igralcem pri razlagi pravil iger.
Zasebnost igralca	Popolna zasebnost; ni snemanja s kamerami, registracije z osebnim dokumentom.	Zasebnost je zagotovljena le nazven; znotraj igralnice gosta lahko snemajo s kamerami, obvezna je identifikacija z osebnim dokumentom.
Varnost igralca	Ni nevarnosti, da je igralec okraden in podobno.	Obstaja možnost, da igralca ob prihodu ali odhodu (izven igralnice) okradejo.
Moteči dejavniki (močne luči, glasni zvoki, številna ogledala,...)	Ima manj motečih dejavnikov, zgolj računalniško grafiko in zvoke.	Ima več dejavnikov, ki pa so sestavni del vsake klasične igralnice.
Atmosfera, počutje igralcev	Ker ni tekmovalnega vzdušja, je igralec lahko bolj sproščen.	Tekmovalno vzdušje od igralcev zahteva večjo na petost.
Dostopnost	Dostop je možen kadarkoli 24 ur na dan, 365 dni v letu; od kjerkoli, kjer obstaja možnost internetnega dostopa.	Dostop (vstop) je možen le v času obratovanja igralnice.
Osební občutki igralcev	Jih ni zaznati, igrajo lahko tudi tisti, ki so običajno zelo sramežljivi in v klasično igralnico ne bi nikoli vstopili; ni bojzani, da bi vas kdo videl in ocenjeval.	Obstaja možnost, da bi vas kdo videl in ocenjeval, zato sramežljive osebe običajno ne obiskujejo igralnice.
Enakost igralcev	Ni razlikovanja igralcev glede na pripadnost, spol, kupno moč,...	Obstaja razlikovanje med igralci, predvsem glede na kupno moč.
Stroški poslovanja	Običajno nižji kot v klasični igralnici, manjši so predvsem stroški dela in opreme.	Običajno zelo visoki, predvsem so visoki stroški dela, opreme, zgradb,...

in je odvisen zgolj od sposobnosti igralnice, kako hitro in v kakšnem obsegu ga bo lahko zavzela. Z njegovo širitvijo so se začele razvijati nove marketinške in prodajne priložnosti.

Najprej so priložnost zaznale klasične igralnice, saj jim je internet ponujal večje možnosti za zaslužek. Tako Dandurand (1999) navaja, da je možnost igranja preko spleta pritegnila v igralnice povsem nove igralce, ki prej nikoli niso igrali v klasični igralnici, ali je klasične igralce "spremenila" v virtualne, ali pa je preko spleta omogočila geografsko bolj oddaljenim igralcem obisk igralnice na primer v Las Vegasu. Internet je tako klasičnim igralnicam ponudil preoblikovanje in razširitev njihove osnovne, klasične ponudbe na ponudbo spletnih storitev. čeprav slednja predstavlja le manjši delež v strukturi celotne igralniške ponudbe, je njihova rast vendarle zelo visoka (Hiller in Cohen, 2002). Tako na primer lahko spletne igralnice v enem mesecu obišče približno 300 milijonov ljudi, klasične igralnice v Las Vegasu pa le 3 milijoni (Ferguson, 2000). Ob tem naj poudarimo, da so svoje marketinško in prodajno priložnost zaznala in začela izkoriščati tudi podjetja, ki niso neposredno povezana z igralništvom, ter začela sodelovati s ponudniki spletnih iger na srečo. McMillen (2000, 2003) tako navaja naslednje dejavnike, ki so spodbudile investitorje za vlaganje v spletne igralnice:

- spletni trg igralniških storitev je hitro rastoči trg, ki omogoča visoke zasluzke,
- za vstop na trg spletnega igralništva je malo zakonskih omejitev, predvsem v državah, ki so v t.i. "off-shore" conah,
- stroški izgradnje spletne igralnice so v primerjavi s stroški izgradnje klasične igralnice nizki.

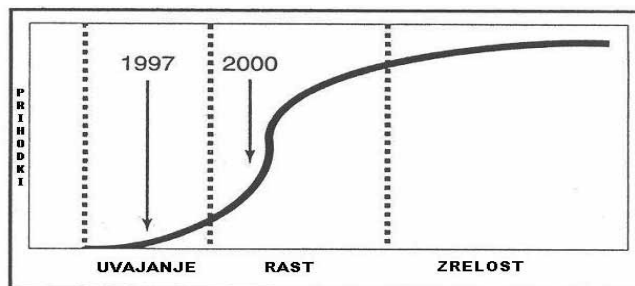
Tudi drugi avtorji navajajo, da je trg spletnih igralnic hitro rastoči trg, ki prinaša visoke dobičke. Njihova realizacija se iz leta v leto povečuje, avtorji pa ocenjujejo, da bo v letu 2006 dosegla že 12,5 milijard dolarjev na letni ravni. Gibanje realizacije spletnih igralnic po posameznih letih prikazuje graf 1 (Sinclair et al., 2002).



Graf 1: Gibanje realizacije spletnih igralnic v svetu po posameznih letih (v milijardah dolarjev)

Njihove ugotovitve dopolnjujejo ugotovitve Danduranda (1999), ki je v svoji raziskavi ugotovil, da spletno igralništvo v svojem življenjskem ciklu prehaja iz začetne faze razvoja v fazo rasti, ki se bo v prihodnje še strmo

vzpenjala. Dandurand tudi ugotavlja, da se je trg spletnih igralnic komaj začel komercializirati, njihovi potencialni uporabniki pa se z njihovim produktom šele spoznavajo. Na sliki 3 prikazujemo življenjski cikel spletnih igralnic.



Slika 3: življenjski cikel spletnih igralnic

4.2 Stanje v Sloveniji

Za Slovenijo lahko trdimo, da je spletno igralništvo, vsaj kar se tiče ponudbe iger na srečo, šele v fazi uvajanja. Ponudba slovenskih igralnic na področju spletnih storitev je skromna. Po obisku njihovih spletnih strani lahko ugotovimo, da je novogoriška igralnica edina igralnica, ki svoje storitve ponuja tudi na svetovnem spletu.

Klasične igralnice so v Sloveniji, še posebej tiste ob zahodni meji, na svoj trg iger na srečo vedno privabljale precejšnje število igralcev. To so bili in so še vedno v pretežni meri tuji gostje, predvsem Italijani, ki že tradicionalno obiskujejo slovenske igralnice. Slovenskih gostov je v njih bistveno manj, čeprav se v zadnjih petih letih stanje izboljšuje in ugotavljamo, da se vedno več Slovencev odloča za obisk igralnice. Vendar pa ugotavljamo tudi to, da Slovenci še vedno zelo slabo poznajo slovenske igralnice, kar je zagotovo dediščina iz polpretekle zgodovine, ko je bil obisk igralnice domačinom prepovedan. Zato se igralništvo v Sloveniji še vedno povezuje z deviantnimi dejanji, nemalo Slovencev pa ima do njega tudi odklonilen odnos.

Ob povezavi ugotovitev tujih avtorjev in ugotovitev o igralništvu v Sloveniji, lahko za Slovenijo predlagamo priložnosti, ki jih lahko izkoristimo v okviru razvoja spletnega igralništva:

- spletna ponudba iger na srečo lahko pripomore k večji popularizaciji iger na srečo, k njihovem boljšemu poznavanju in s tem zmanjševanju odklonilnega vedenja, kar lahko posledično vodi k večjemu obisku;
- spletna ponudba naj bo predvsem dobra marketinška poteza v smeri večanja prepoznavnosti igralnice in priložnosti, da se tudi ne posebej večji igralci seznanijo z igrami na srečo;
- možnostih za širitev tržnih priložnosti in s tem večji zaslužek posamezne igralnice, glede na to, da je trg spletne igralnice trg globalnih razsežnosti.

Ob možnostih za razvoj spletnega igralništva in priložnostih, ki se ob tem ponujajo tako v svetu kot v Sloveniji, ter priložnosti, ki jih ob tem ponuja, ne smemo pozabiti na vsaj dve večji nevarnosti, ki so se v tujini pokazale ob razvoju spletnih igralnic in ki se ju vsaj resni ponudniki spletnih iger na srečo dobro zavedajo: zagotavljanje

varnosti igralcev ob izplačilih/vplačilih denarja ter učinkovitemu omejevanju dostopa mladoletnikom do spletne igralnice. Pri tem gre za varovanje tako spletne igralnice kot tudi njenega igralca. Pri vplačilih oz. izplačilih gre za varnost pri virtualnih prenosih denarja s pomočjo kreditne kartice, medtem ko gre pri omejevanju dostopa za načine, kako otrokom čim bolj omejiti dostop do igranja. Kot navajajo avtorji (Tresniowski et al., 2003) le majhno število spletnih igralnic ponuja učinkovite mehanizme, ki bi otrokom prepovedali dostop do njih. Vendar pa je zagotavljanje varnosti na tem področju za resne ponudnike spletnih iger na srečo segment, ki se ga dobro zavedajo in poskušajo zato najti čimbolj učinkovite rešitve, ki jim zagotavljajo ne le varno poslovanje temveč tudi dvigujejo ugled njihovega poslovanja na virtualnem trgu.

5 Zaključek

Razvoj tehnologije in komunikacijskih sredstev je ponudil širše možnosti za poslovanje na večje razdalje in odprl drugačne tržne priložnosti. Zlasti razmah uporabe osebnih računalnikov in interneta je na tem področju odigral pomembno vlogo, saj je ustvaril popolnoma nov trg. S tem se je spremenilo klasično pojmovanje trga kot geografsko relativno omejenega prostora, saj se je trgovanje preselilo v globalni virtualni prostor, ki ni geografsko omejen. Nove priložnosti virtualnega trga so najprej začeli izkoriščati posamezni trgovci in prišli do nekaterih pomembnih ugotovitev, predvsem do tega, da je na virtualnem trgu mnogo lažje in učinkoviteje prodajati digitalne izdelke in storitve.

Njihove ugotovitve in priložnosti hitro rastočega virtualnega trga je kmalu spoznala tudi igralniška industrija in začela ponujati svoje storitve na svetovnem spletu. Spletno igralništvo se je začelo razvijati konec devetdesetih let prejšnjega stoletja, njegova rast se še vedno vzpenja. Po mnenju avtorjev se trenutno nahaja v fazi strme rasti. Pri tem igrajo pomembno vlogo ne samo velikost trga, ampak tudi stroški izgradnje spletne igralnice, ki so v primerjavi z izgradnjo klasične bistveno nižji. Za delovanje spletne igralnice namreč ne potrebujemo drage opreme in pomembne lokacije, ampak ustrezno programsko opremo, ki je nameščena na enem ali več strežnikih. Svojo priložnost so sprva zaznale klasične igralnice, ki jim je ponudba spletnih iger na srečo pomenila dopolnitev klasične ponudbe in spretno marketinško potezo. Kasneje pa se na virtualni trg spletnega igralništva vključijo tudi podjetja, ki z igralništvom nimajo neposredne zveze, in v takšnem poslovanju vidijo zase predvsem nove tržne možnosti.

V Sloveniji je spletno igralništvo slabo razvito in se nahaja v fazi uvajanja. Njegov razvoj je smiseln predvsem z marketinškega stališča, saj lahko pomaga graditi večjo razpoznavnost klasičnih igralnic in zmanjševati nezaupanje, ki ga imajo prebivalci Slovenije do posebnih iger na srečo, seveda pa ne gre zanemariti tržnih priložnosti, ki jih globalni trg ponuja tudi slovenskim igralnicam.

Čeprav razvoj spletnih igralnic strmo narašča, menimo, da bodo v prihodnosti v ponudbi zabave in prostega časa klasične igralnice obdržale svoj prostor na trgu. Sled-

nje so namreč edine sposobne ponuditi resnično vzdušje igralniškega prostora in možnost medsebojnega druženja, ki ga spletna igralnica kljub izjemni grafiki in zvočnim učinkom ne bo zmogla nikoli ustvariti. Vendar pa bodo morale klasične igralnice za obstoj na trgu sprejeti izziv, ki jim ga s svojo tehnologijo predstavljajo spletne igralnice: izkoristiti novo priložnost za lastno promocijo in dopolnitev svoje ponudbe.

Pojav spletnega igralništva je zanimiv primer virtualizacije organizacij, tako v tujini kot v Sloveniji, saj ponuja veliko teoretičnih in praktičnih izzivov na področju nadaljnjega razvoja managementa v virtualnih organizacijah.

Literatura

- Cabot, N.A. (2001). *The Internet Gambling Report IV.*, Trace Publications, Las Vegas, Nevada.
- Cabot, N.A. (2002). *The Internet Gambling Report V.*, Trace Publications, Las Vegas, Nevada.
- Dandurand, L. (1999): A Global Market Analysis of Casino Gaming on the Internet. *The Business of Gaming: Economic and Management Issues* (Eadington W. And Cornelius J., ed.), p. 91 – 112, Institute for the study of gambling and commercial gaming, College of Business Administration, University of Nevada, Reno.
- Eadington, W.R. (2004). The Future of Online Gambling in the United States and Elsewhere. *Journal of Public Policy & Marketing*, **2**(2), Fall 2004, 214-219.
- Ferguson, K. (2000). LV Dot-Com Adds New Element to Online Gaming – Live Action Video, *Las Vegas Business Press*, **17** (24). 1.
- Hiller, J. in Cohen, R. (2002). *Internet Law & Policy*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New York.
- Janower, C.R. (1996). Gambling on the Internet, *Journal of Computer – Mediated Communication*, **2** (2), <http://jcmc.indiana.edu/vol2/issue2/janower.html>, dostopno: 25.03.2005.
- Malnar, B. (2004) Evropska Družboslovna raziskava 2002 – Zaključno raziskovalno poročilo [<http://www.ris.org>]. (po možnosti dodajte še datum, kdaj ste dostopali do strani
- McMillen, J. (2003). Online Gambling. *E-commerce and Law* (Forder J. and Quirk P., ur.) 2nd Edition, str. 405 – 445, Wiley Jacaranda.
- McMillen, J. (2000). Online Gambling: Challenges to National Sovereignty and Regulation, *Prometheus*, **18** (4), str. 391 - 401.
- Sinclair et al. (2002). E-gambling: Wagering on the Internet, River City Groups.
- Tresniowski et al. (2003). Gambling Online, *People*, **60** (15), 119.
- Zakon o igrach na srečo (ZIS), Ur.l. RS, št. 27-1254/1995, št.101-4499/2003.

Massimo Manzin je diplomiral na Ekonomsko poslovni fakulteti Univerze v Mariboru in na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Podiplomski študij je nadaljeval na Ekonomski fakulteti na Univerzi v Ljubljani, kjer je uspešno zaključil specialistični in magistrski študij. Svoje izobraževanje nadaljuje na doktorskem študiju. Zaposlen je v družbi Casino Portorož kot izvršni direktor za igralništvo, sodeluje pa tudi z Univerzo na Primorskem, kjer na Fakulteti za management v Kopru kot asistent sodeluje pri predmetu Urejenost organizacije.

Model merjenja uspešnosti v javni upravi

Petra Gamberger¹, Peter Fajfar², Mitja Kožman³

^{1,3} Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo d.o.o., Kotnikova 30, 1000 Ljubljana

² Ministrstvo za javno upravo, Tržaška 21, 1000 Ljubljana

V članku je prikazana zasnova modela merjenja uspešnosti uresničevanja strateških ciljev v javni upravi. Izhodišče zasnove modela merjenja uspešnosti določa izvor strateških ciljev ministrstva. Opredeljen je postopek koncipiranja modela, ki zajema razvitje strateškega cilja na področne cilje, določitev kazalnikov in meril področnim ciljem, v smislu spremljanja planiranega in dejanskega stanja. Model zajema opredelitev kriterijev uresničevanja področnih ciljev. Sledi agregacija izmerjenih rezultatov z namenom opredelitve uresničitve področnega cilja. Za doseganje uspešnosti strateškega cilja so določena pravila. Zasnovan model je podprt s študijo primera na enem izmed strateških ciljev ministrstva.

Ključne besede: merjenje uspešnosti, strateški cilji, ciljno vodenje, javna uprava

1 Uvodne misli

Za doseg organizacijske uspešnosti je ključnega pomena uresničevanje zastavljenih ciljev. Vlada Republike Slovenije (Vlada RS) je za leto 2005 sprejela program dela (Vlada Republike Slovenije, 2005), v okviru katerega bodo ministrstva in vladne službe v letu 2005 realizirale zastavljene strateške cilje, z upoštevanjem smernic in direktiv Evropske Unije (European Commission, 2005). Z uresničevanjem zastavljenih strateških ciljev ministrstev in vladnih služb, bo delo Vlade RS uspešno (Ministrstvo za notranje zadeve, 2002). Da bi dosegli celovit in enovit pristop k merjenju uspešnosti zadanih strateških ciljev Vlade RS, obstaja potreba po zasnovi modela merjenja uspešnosti v javni upravi. Ob upoštevanju teoretičnih predpostavk, izkušenj iz prakse in vizije, da bi za strateške cilje Vlade RS postavili enovit sistem merjenja uspešnosti, smo zasnovali model merjenja uspešnosti uresničevanja strateških ciljev posameznih ministrstev, ki uresničujejo del strateških ciljev Vlade RS. Model omogoča Vladi RS nadzor nad uresničevanjem strateških ciljev, tako na nivoju vsakega posameznega področja, ministrstva in na nivoju celotne Vlade RS.

Delovni program Vlade Republike Slovenije za leto 2005 sestavlja pregled glavnih ciljev vlade ter pregled normativne dejavnosti vlade v tem letu (Vlada republike Slovenije, 2005). Strateški cilji Vlade RS so porazdeljeni po ministrstvih in vladnih službah, ki so za njihovo uresničevanje vsebinsko pristojni in odgovorni.

Pri vsakem strateškem cilju je v programu dela Vlade RS (Vlada republike Slovenije, 2005) navedeno:

- ministrstvo oziroma vladna služba, ki je znotraj vlade odgovorna za doseg cilja,
- kratek opis trenutnega stanja,
- kratek opis cilja,

- aktivnosti za doseg cilja z roki za njihovo izvedbo,
- finančne posledice uresničitve cilja (tako za javna finančna sredstva kot tudi za gospodarstvo in državljanje) ter
- kazalci izboljšanja stanja.

Program dela Vlade RS in zastavljeni strateški cilji so izhodišče tako za zasnovo modela merjenja uspešnosti uresničevanja dela Vlade RS, kot tudi izhodišče za razgradnjo strateških ciljev posameznega ministrstva na področne cilje, ki jih je mogoče meriti in spremljati njihov napredek.

2 Izhodišča zasnove modela merjenja uspešnosti

Model merjenja uspešnosti temelji tako na teoretičnih kot praktičnih predpostavkah. Upošteva načela uspešnosti in učinkovitosti, prav tako pa upošteva specifične programa dela Vlade in smernice EU (European Commission, 2005).

2.1 Pomen uspešnosti in učinkovitosti

Razumevanje pojma uspešnosti in učinkovitosti se pogosto zamenjujeta. Da bi se izognili različnim poimenovanjem, sta pojma v nadaljevanju razložena.

»**Uspešnosti** ni težko ugotoviti, če primerjamo rezultat (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči (Lipičnik v: Možina 2002: 482)« Po mnenju Jereba, je poslovna uspešnost tržno, tehnološko, organizacijsko, družbeno in kadrovsko pogojena (Jereb, 1996: 83). Primerjava ciljev na omenjenih področjih z rezultati, je preprosto merilo oz. kriterij uspešnosti. Težava nastopi,

kadar cilji niso opredeljeni. Uspešnost je torej vezana na dosego ciljev. V terminologiji managementa uresničevanja ciljev Vlade RS lahko opredelimo, da se proces upravljanja dejavnikov uspešnosti začne z dogovorom o ciljih, o kazalnikih doseganja cilja in postavljenih merilih in pravilih doseganja uspešnosti.

Učinkovitost je vezana na gospodarjenje oz. na obseg sredstev. Učinkovito delovanje je tisto, ki je izvedeno z gospodarnim obsegom sredstev. Pogosta je tudi definicija, da »uspešnost (angl. »effectiveness«) pomeni delati prave stvari, medtem ko učinkovitost (angl. »efficiency«), pomeni stvari delati pravilno (glej Tekavčič v: Možina 2002: 665).

Ob upoštevanju navedenih opredelitev uspešnosti in učinkovitosti je Vlada RS uspešna, kadar uresniči čim več zastavljenih ciljev, učinkovita pa je, ko cilje doseže z majhnimi stroški.

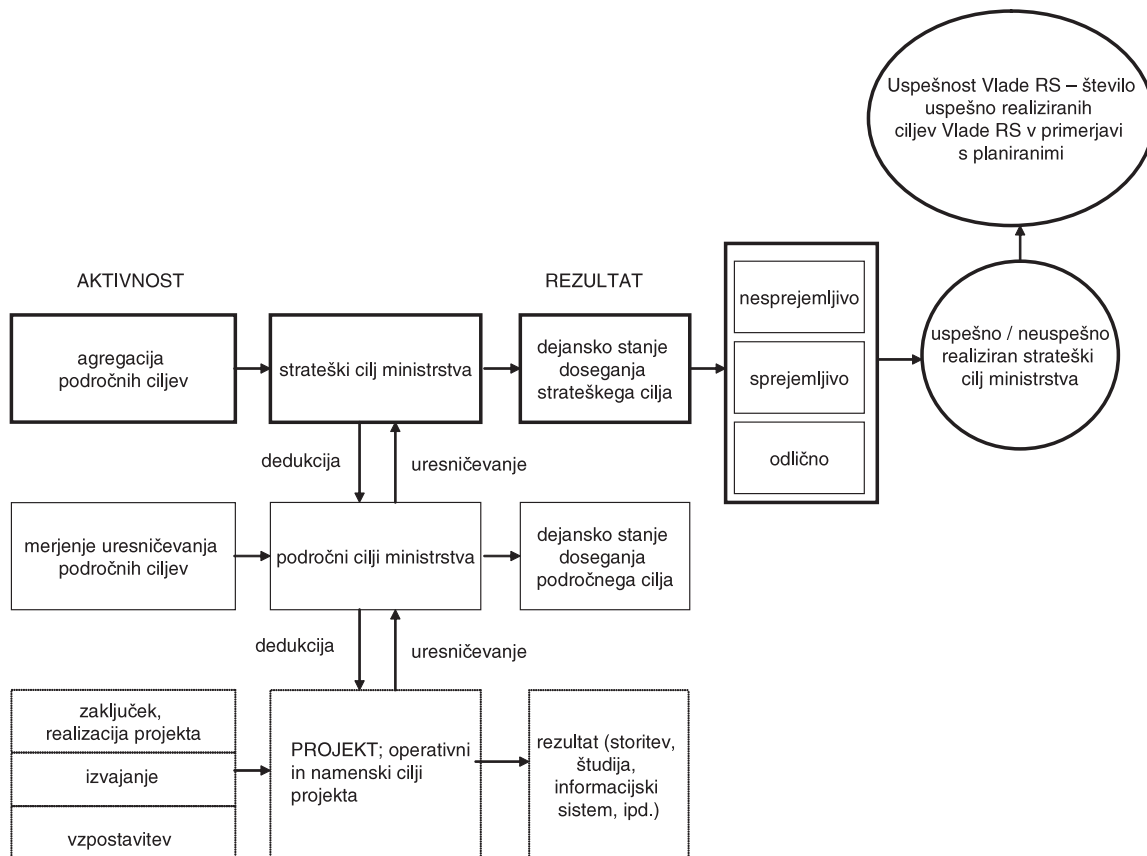
2.2 Strateški cilji ministrstva¹ kot izhodišča za zasnovano modela merjenja uspešnosti

Program Vlade RS za 2005 opredeljuje strateške cilje posameznega ministrstva in vladnih služb, za uresničevanje

katerih bo potrebno izpeljati aktivnosti na vsebinsko različnih vendar prepletajočih področjih. Ker so strateški cilji Vlade RS terminsko vezani na letno obdobje, je nekatere aktivnosti smiselno izpeljati tudi na projektni način. Priporočljivo je, da so projekti posameznega področja med seboj usklajeni, aktivnosti sledljive, cilji pa vsekakor merljivi. Uresničitev ciljev skozi projektno vodenje bistveno poveča verjetnost pravočasne uresnitve ciljev:

- Vse aktivnosti so pravočasno in usklajeno planirane, kar omogoča spremljanje uresničevanja cilja.
- Aktivnosti se vodijo usklajeno, pri čemer je odgovornost razdeljena med vodje posameznih projektov.
- Vodstvo ministrstev in tudi Vlada RS imata pregled nad vsemi aktivnostmi in možnost ukrepanja v primeru odklona.

Strateški cilji posameznega ministrstva uresničujejo napredek na določenem področju. Vsak strateški cilj posameznega ministrstva je potrebno razgraditi na merljive podcilje ali področne cilje, kot jih imenujemo v tem članku. Področni cilji se uresničujejo skozi realizacijo aktivnosti, nalog, projektov. Parcialni pristop k merjenju uresničevanja področnih ciljev in njihova agregacija na ustrezen strateški cilj ministrstva, omogoča celosten in sistematičen



Slika 1: Model merjenja uspešnosti

¹ Ministrstvo, ki je opredeljeno v tem članku, je predstavljeno kot organizacijska enota. Razgradnja področnih in strateških ciljev se lahko implementira na kateremkoli ministrstvu na podoben način, kar je tudi glavni namen modela. Model predstavlja novit pristop k merjenju uspešnosti bodisi posameznega področja dela, bodisi posameznega ministrstva kot organizacijske enote.

pristop k uresničevanju strateških ciljev ministrstva, posredno pa uresničuje zastavljene strateške cilje Vlade RS.

3 Model merjenja uspešnosti v javni upravi

Strateške cilje ministrstva uresničujemo z dosego uspešnosti področnih ciljev posameznega ministrstva. Uresničevanje področnih ciljev pa lahko dosežemo z realizacijo projekta.

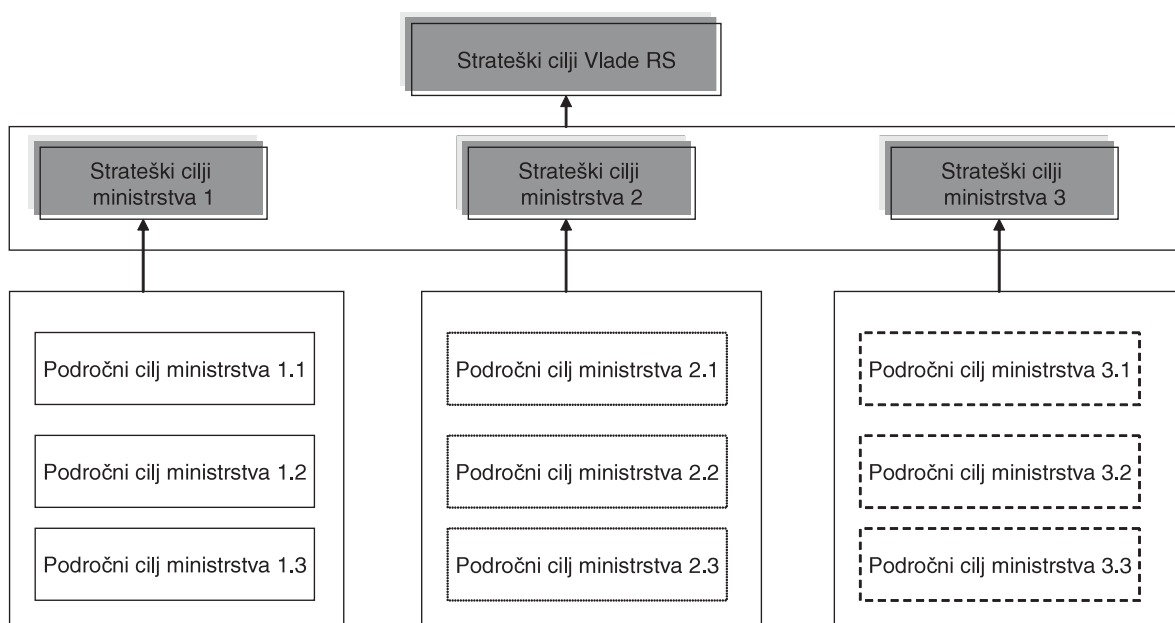
Vzpostavitev, priprava in izvedba projektov so ključne faze projektnega vodenja za dosego operativnih ciljev posameznega projekta. Vsak projekt z določnega področja ministrstva ima zastavljene svoje cilje, za katere je zaželeno, da uresničujejo cilje na višjem nivoju, se pravi področne in strateške cilje ministrstva in strateške cilje Vlade RS. Ob upoštevanju opredelitev uspešnosti in učinkovitosti (glej poglavje 2.1.) je Vlada RS uspešna, kadar uresniči čim več zastavljenih ciljev, učinkovita pa je, ko cilje doseže z majhnimi stroški. Vsak zaključen projekt uresničuje nek rezultat (bodisi storitev, študija, informacijski sistem, ipd.). V nadaljevanju je prikazan primer, ko je rezultat projekta storitev. Zaključek projekta torej vodi v produkcijo posamezne storitve, vsaka storitev pa uresničuje postavljene cilje, tako operativne na nivoju projekta, kot tudi področne in strateške cilje ministrstva in strateške cilje Vlade RS. Merjenja uresničevanja uspešnosti ciljev področja se tako izvaja v okviru projektov, ki so zaključeni oz. storitev, ki bodo v produkciji.

4.1 Postopek koncipiranja modela merjenja uspešnosti

Postopek koncipiranja modela merjenja uspešnosti strateških ciljev ministrstva je sestavljen iz naslednjih korakov:

1. Razvitje strateškega cilja ministrstva na področne cilje in določitev kazalnikov,
 - določitev planiranega stanja vsakega področnega cilja,
 - opredelitev stanj področnih ciljev (nesprejemljivo, sprejemljivo, odlično),
 - agregacija stanja z namenom uvrstitve področnega cilja v stanje - nesprejemljivo, sprejemljivo, odlično),
 - določitev pravil doseganja uspešnosti uresničevanja strateškega cilja
 - opredelitev, ali uresničen strateški cilj ministrstva uresničuje strateški cilj Vlade RS.

Strateški cilji vlade RS so določeni s programom dela Vlade RS in so zastavljeni na najvišjem krovnem nivoju. Ob upoštevanju definicije uspešnosti in učinkovitosti v poglavju 2.1., so strateški cilji vlade RS uspešni takrat, ko so uresničeni. Da bi lahko sledili njihovi uresnitvi, je nujno potrebno strateške cilje posameznega ministrstva, ki uresničujejo strateške cilje Vlade RS, razgraditi na merljivi nivo. Da pa bi vsak posamezni strateški cilj ministrstva bil uresničen, je iz posameznega strateškega cilja ministrstva potrebno razviti področne cilje ministrstva. Sklop področnih ciljev ministrstva skupaj uresničuje enega od strateških ciljev ministrstva, kot prikazuje slika 2. V primeru da je strateški cilj ministrstva dosežen, preverimo,



Slika 2: Strateški in področni cilj ministrstva

katere planirane strateške cilje Vlade RS uresničuje. Pri tem upoštevamo definicijo uspešnosti Vlade RS, ki je predstavljena v poglavju 2.1.

Vsak področni cilj ministrstva mora biti merljiv. To pomeni, da je uresničevanje vsakega področnega cilja mogoče meriti z objektivno kvantitativno metodo. Vsakemu cilju se določi vsaj en glavni kazalnik² področnega cilja (priporočljivo je največ pet kazalnikov za en cilj), ki nakazuje uresničevanje področnega cilja. Vsak glavni kazalnik je po definiciji agregacija kazalnikov na nižjem nivoju in se lahko izračuna na vsaj en način (Slika 3).

Primer:

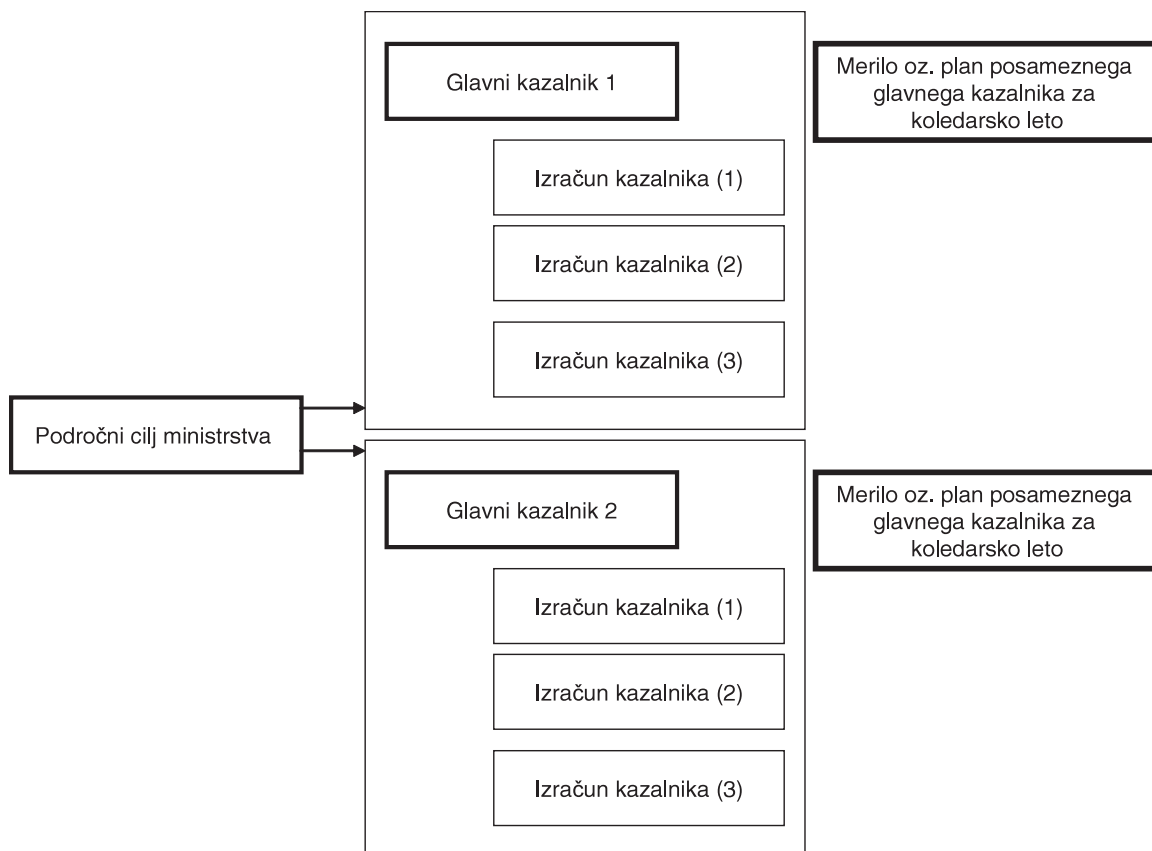
Področni cilj povečati pravočasnost izvajanja projektov (glavni kazalnik je pravočasnost projektov), se lahko izračuna bodisi iz sledenja pravočasnega začetka projekta glede na planiran začetek, pravočasnost zaključka projekta glede na planiran konec, izračuna se lahko delež projektov, ki se izvajajo brez zamud, sledi se lahko povprečni zamudi zaključka projektov v dnevih, itd.

Podatki so pridobljeni s strani vodij projektov iz posameznega organa oz. ministrstva, delež pa se s pomočjo formule izračuna na nivo področja. Primer prikazuje dva načina izračuna področnega cilja (glej zgornji primer in

Slika 3), ki ga s pomočjo agregacije lahko izračunamo v glavni kazalnik. Izračun glavnega kazalnika nam omogoča oceno, ali smo področni cilj ministrstva uresničili.

Za vsak kazalnik in področni cilj se določi planirano stanje. Določitev planiranega stanja nam omogoča primerjavo z dejanskim stanjem in dejanskim uresničevanjem zadanega cilja. S pomočjo sistema poročanja organov o realizaciji posameznega področnega cilja, je možna primerjava s planiranim stanjem vsakega posameznega področnega cilja. Primerjava med planiranim in dejanskim stanjem nam omogoča posnetek stanja in prikaže, kje je posamezno področje šibko, kje je potrebna dodatna pomoč, da bi bili uspešni, poda nam odgovor na vprašanje kje smo uspešni in kje je še potreben napor.

S pomočjo poročanja in agregacije dejanskega stanja posameznega področnega cilja, ki ga lahko uresničuje več organov, dobimo stanje na najvišjem nivoju. Stanje posameznega kazalnika na nivoju posamezne storitve se odraža v stanju kazalnika na nivoju organa, posledično pa rezultira stanje kazalnikov na nivoju področja ministrstva in uresničevanja strateškega cilja ministrstva, posredno pa tudi strateških ciljev Vlade RS (Slika 1).



Slika 3: Določitev glavnih kazalnikov področnega cilja in planiranega stanja

² Kazalnik nam pove, na kakšen način bomo lahko preverjali uresničevanje zastavljenega cilja.

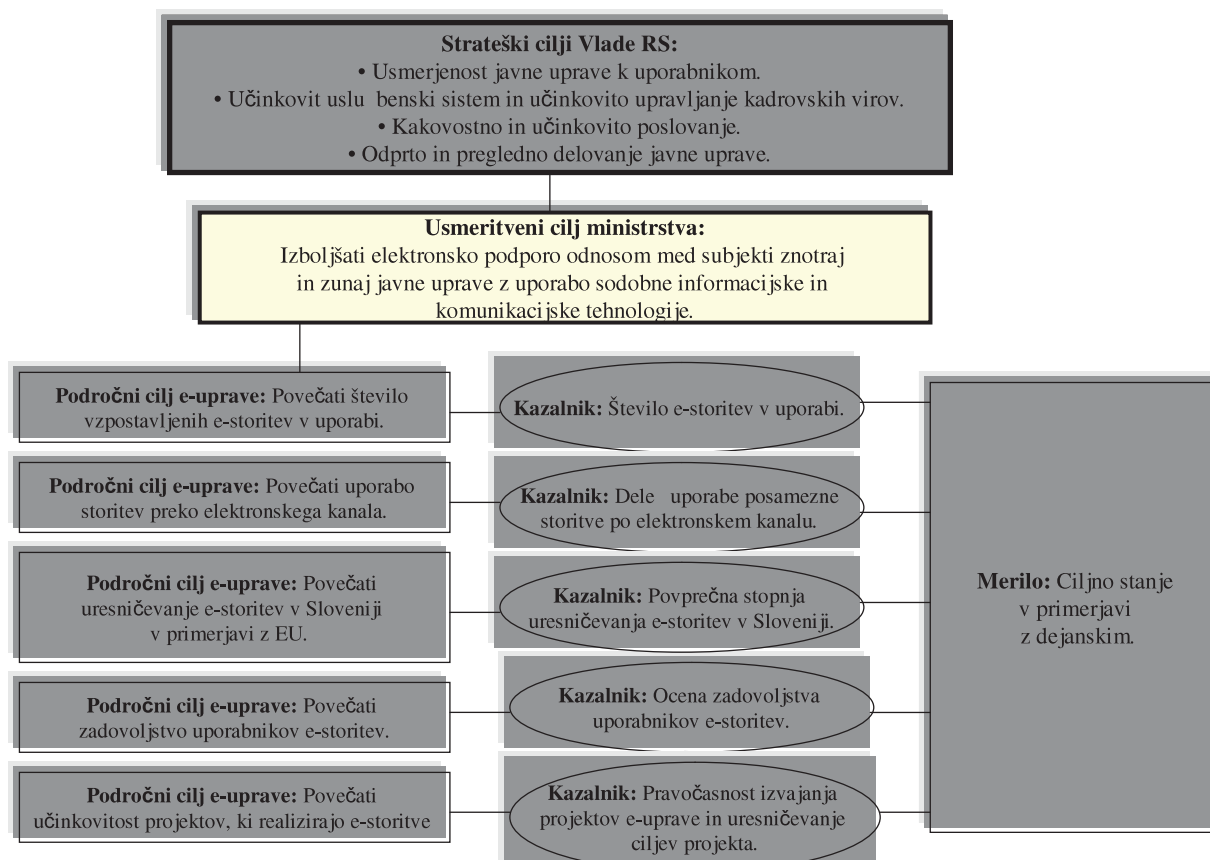
Opredelevitev dejanskega doseganja posameznega kazalnika in agregacija na nivo glavnega kazalnika področja, nam omogoča spremljanje stanj področnih ciljev. Področni cilj ima lahko različna stanja, ki jih določi ministrstvo. Priporočljivo je, da so stanja vsaj tri - nesprejemljivo stanje, sprejemljivo stanje in odlično stanje. Vsako ministrstvo na podlagi odločitve določi, kdaj je posamezni strateški cilj nesprejemljiv, sprejemljiv ali odličen. Primer iz prakse je predstavljen v poglavju 4.2..

Da pa lahko opredelimo ali smo uspešni, je potrebno določiti pravila doseganja uspešnosti uresničevanja strateškega cilja ministrstva. V primeru, da imamo pet področnih ciljev in tri stanja, lahko s pravili določimo v katerih primerih smo uspešni (neuspešni). Primer pravil je predstavljen v naslednjem poglavju.

4.2 Študija primera merjenja uspešnosti uresničevanja strateškega cilja

Strateški cilji Vlade RS so bili izhodišče za določitev strateških ciljev Ministrstva za javno upravo (MJU). Vodstvo ki je pristojno za uresničevanje in izvajanje nalog s področja e-uprave si je zastavilo strateških cilj "**Izboljšati elektronsko podporo odnosom med subjekti znotraj in**

zunaj javne uprave z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije" in predstavlja področje e-uprave. Da bi strateški cilj ministrstva bil merljiv, je bilo določenih pet področnih ciljev, ki se navezujejo na uresničevanje strateškega cilja ministrstva (gre za področje e-uprave) (glej Sliko 4). Za vsak področni cilj je bil določen kazalnik, ki ga želimo meriti. Z dosegom področnih ciljev - **s povečanjem števila vzpostavljenih e-storitev, ki so v uporabi, s povečanjem uporabe storitev preko elektronskega kanala, s povečanjem uresničevanja e-storitev v Sloveniji v primerjavi z EU, s povečanjem zadovoljstva uporabnikom e-storitev in s povečano učinkovitostjo projektov, ki uresničujejo e-storitve**, izboljšujemo elektronsko podporo odnosom med subjekti znotraj in zunaj javne uprave z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije. Z uresničitvijo izboljšave elektronske podpore odnosom med subjekti znotraj in zunaj javne uprave z uporabo sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije, je Ministrstvo za javno upravo **usmerjeno k uporabnikom, omogoča kakovostnejše in učinkovitejše poslovanje**, saj uvedba e-poslovanja omogoča napredek v poslovanju, **omogoča odprto in pregledno delovanje javne uprave ter omogoča učinkovitejši uslužbenški sistem**, saj z e-poslovanjem spodbuja sodobnejši način poslovanja in olajšuje



Slika 4: Model merjenja uspešnosti ciljev področja e-uprave

delo zaposlenih v javni upravi. Z uresničitvijo usmeritvenega cilja, MJU uresničuje strateške cilje Vlade RS.

Realizacijo vsakega področnega cilja e-uprave merimo s pomočjo doseganja planiranih stanj kazalnikov. Kazalnik nam pove, na kakšen način bomo lahko preverjali uresničevanje zastavljenega cilja. Podatki bodo pridobljeni na nivoju posameznega organa, njihove vrednosti pa bodo s pomočjo metode agregiranja izračunani za nivo e-uprave.

Kriteriji merjenja uspešnosti

Vrednost kazalnikov za posamezne e-storitve se v skladu s pripravljeno metodologijo, združuje po naslednjih kriterijih:

- Po organih (organih, ki so nosilci projekta).
- Po področjih (Delo, družina in socialne zadeve, Finance, Gospodarstvo, Kmetijstvo, gozdarstvo in prehrana, Kultura, Notranje zadeve, Obramba, Okolje, prostor in energija, Pravosodje, Promet, Šolstvo, znanost in šport, Zdravje, Zunanje zadeve, Javna uprava, Skupne e-storitve).
- Po klasifikaciji storitev (storitev za državljane (prebivalstvo) - (G2C), storitev za pravne osebe (gospodarstvo) - (G2B), storitev za prebivalstvo in gospodarstvo skupaj).
- Primerjava stanja v Sloveniji s stanjem v EU (European Commission, 2005)

Določitev uspešnosti uresničevanja ciljev e-uprave in merjenje stanja glavnih kazalnikov področja e-uprave

Stanje posameznega kazalnika na nivoju posamezne storitve se odraža v stanju kazalnika na nivoju organa (stanja posameznih storitev se agregirajo na nivo organa, ki te storitve ponuja - primer: Od začetka koledarskega leta do datuma poročanja, je delež uporabe storitve e-dohodnina 5 % (50 vlog je do sedaj bilo oddanih elektronsko, 1000 vlog je bilo vseh. Delež uporabe storitve je trenutno 5%). Posledično pa rezultira stanje kazalnikov na nivoju organa na podlagi agregacije, stanje kazalnika na področja ministrstva: e-uprave (primer: v okviru vseh organov, ki so vključeni v projektno koordinacije e-uprave, je povprečni delež uporabe e-storitev v uporabi 6%). Glavni kazalniki, ki bodo pridobljeni z zbiranjem planirane in dejanskega stanja doseganja zastavljenih ciljev, se bodo na krovnem nivoju preverjali in označevali na naslednji način: deleži stanja prikazujejo, kakšen nivo mora doseči glavni kazalnik glede na planirano stanje. Nesprejemljivo stanje odraža situacijo, ko se dejansko stanje glede na planirano doseže le v določenem deležu (delež X), ki ga določijo pristojni. Sprejemljivo stanje je, da planirani cilji v primerjavi z dejanskimi, uresničeni v več kot je delež X. Odlično stanje je, da smo presegle planirano stanje.

Uspešnost področja e-uprava

Kdaj je področje e-uprava uspešno in kdaj ne, določimo s pomočjo odločitvenega modela.

Ob posnetku stanja (nesprejemljivega, sprejemljivega ali odličnega) petih kazalnikov je mogoče opredeliti, ali je e-uprava uspešna ali ne.

Primer: Strateški cilj e-uprave ni uspešno realiziran, kadar vsaj eden ali več kazalnikov doseže nesprejemljivo stanje. V primeru, da kazalniki dosežajo sprejemljivo in odlično stanje, je strateški cilj e-uprave uspešno realiziran, kadar večina kazalcev dosega odlično stanje. V primeru, da večina kazalnikov dosega sprejemljivo stanje, so potrebni dodatni ukrepi za uspešno realizacijo strateškega cilja e-uprave

5 Zaključek

Peter Drucker (2001) v svoji knjigi predstavlja izzive v 21. stoletju in pri tem opozarja, da so na vidiku nove managerske paradigme. Uspešnost je nujni pogoj, ki ga mora dosegati organizacija, če želi obstati v konkurenčnem okolju, ne glede na to, ali prihaja iz javnega ali zasebnega sektorja. Vsak vodja organizacije, ki želi biti uspešen in učinkovit, mora poleg svojih osebnih sposobnosti in strokovne podkovanosti, pri svojem delovanju upoštevati tudi t.i. družben interes (upoštevanje panožnega okolja, institucij, državne politike in interesnih skupin, notranjega okolja podjetja in širšega zunanjega okolja) in celotno piramido družbene odgovornosti. Iz tega razloga je naloga države, da svojim končnim uporabnikom zagotovi kakovostno in uspešno realizacijo zadanih ciljev in s tem vrši svoje poslanstvo in vizijo.

Model merjenja uspešnosti ministrstev je koncipiran na način, da omogoča preslikavo na katerokoli področje posameznega ministrstva in omogoča merjenje uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev programa dela Vlade RS. Temelji na perspektivi oz. razširitvi obstoječega modela na uresničevanje drugih strateških ciljev ministrstva. Model upošteva tako teoretična znanstveno raziskovalna spoznanja kot tudi izkušnje iz prakse. Njegova uspešna uporaba lahko služi kot osnova ostalim organom državne uprave, dolgoročno tudi gospodarskim subjektom.

Literatura

- Drucker, Peter (2001) *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.
- European Commission, Directorate General for Information Society and Media (2005) Capgemini: Online Availability of Public Services: How is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services, Report of the Fifth Measurement, October 2004. European Commission, Directorate General for Information Society and Media, http://europa.eu.int/information_society/soccul/egov/egov_benchmarking_2005.pdf
- Jereb, Janez (1996) Odgovornost managementa za razvoj kadrov, *Odgovornost managementa za organizacijski in kadrovske razvoj, XI. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj*, Portorož, 13. in 14.5.1996, Kranj.

Ministrstvo za notranje zadeve (2002) Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju (CAF): Ministrstvo za notranje zadeve, oktober 2002, <http://www.mnz.si/si/1416.php>

Možina, Stane (ur.) (2002) *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica.

Vlada Republike Slovenije (2005) Program dela Vlade Republike Slovenije, <http://www.gov.si/vrs/index.php?vie=cnt&gr1=dloVld&gr2=prgDla>

Petra Gamberger je leta 2000 diplomirala na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani. Zaposlena je na Institutu za projektni management in informacijsko tehnologijo d.o.o. v Ljubljani kot svetovalka. Magistrski študij nadaljuje na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani smer Management neprofitnih organizacij in pripravlja magistrsko nalogo z naslovom Nagrajevanje v projektno usmerjeni organizaciji.

Peter Fajfar je leta 1998 magistriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja integralnega upravljanja kakovosti. Zaposlen je na Ministrstvu za javno upravo, v Službi za strategijo, analitiko in kakovost, kjer dela kot podsekretar. Od leta 1999 je član Slovenskega združenja za kakovost in Slovenskega združenja za projektni management, od leta 2002 pa tudi ustanovni član Slovenija Ljubljana Chapter, Project Management Institute.

Mitja Kožman je leta 1995 diplomiral na Fakulteti za elektrotehniko in računalništvo (sedaj Fakulteta za računalništvo in informatiko) Univerze v Ljubljani. Zaposlen je na Institutu za projektni management in informacijsko tehnologijo d.o.o. v Ljubljani kot vodja skupine za projektni management. Od leta 1998 je član Slovenskega združenja za projektni management, od leta 2002 pa tudi ustanovni član Slovenija Ljubljana Chapter, ki deluje po pravilih Project Management Institute.

Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji

Mojca Duh, Polona Tominc, Miroslav Rebernik

Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor
mojca.duh@uni-mb.si
polona.tominc@uni-mb.si
rebernik@uni-mb.si

Rezultati raziskav v državah članicah EU kažejo, da lahko v prihajajočih letih pričakujemo naraščanje števila malih in srednje velikih podjetij v katerih bo prišlo do menjave generacij lastnikov-managerjev. Z raziskavo vzorca slovenskih malih in srednje velikih podjetij smo želeli ugotoviti, kako se na nasledstvo v vodstvu in lastništvu pripravljajo slovenski lastniki-managerji. Ugotovili smo, da se na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih pripravlja petina anketiranih lastnikov-managerjev. Več kot petina tistih lastnikov-managerjev, ki se še ne pripravlja na prenos vodstva in/ali lastništva, meni, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Ker je planiranje nasledstva eden od ključnih dejavnikov za uspešnost prenosov vodstva in /ali lastništva, bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov-managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja.

Ključne besede: nasledstvo, planiranje nasledstva, naslednik, mala in srednje velika podjetja, družinsko podjetje

1 Uvod

Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja je predmet raziskovanja že od 60-ih let prejšnjega stoletja, v današnjem času pa razpolagamo s številnimi raziskavami o nasledstvu. Kljub temu številni avtorji ugotavljajo, da še vedno ni razvita teorija o nasledstvu in planiranju nasledstva (Dycke et al., 2002, str. 145; Sharma et al., 2003, str. 1). Ob tem opozarjajo, da seveda ne zadostuje samo teorija, ampak so potrebne tudi praktične rešitve. Rezultati raziskav namreč kažejo, da se številna nasledstva končajo neuspešno. To še zlasti velja za nasledstvo v družinskih podjetjih, ki po mnenju mnogih avtorjev predstavlja prevladujoči strateški problem v teh podjetjih (npr.: Dycke et al., 2002; Miller et al., 2003; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003). Po nekaterih podatkih le 30% družinskih podjetij preživi prehod v drugo generacijo, mnoga družinska podjetja pa propadejo, ko jih prevzame druga generacija (Kets de Vries, 1993, str. 60; Miller et al., 2003, str. 514; Morris et al. 1997, str. 386). Neuspešna nasledstva pa ne predstavljajo resnega problema samo za družinska podjetja in zaposlene v teh podjetjih, ampak za celotno gospodarstvo.

V prispevku se bomo omejili na nasledstvo v lastništvu in vodstvu v malih in srednje velikih podjetjih. Menimo, da je to velik problem prav v tej skupini podjetij, ki je tudi najštevilnejša. Posebej bomo izpostavili nasledstvo v malih in srednje velikih družinskih podjetjih. Večina raziskovalcev se strinja, da je vključitev družine v podjetje tista značilnost, po kateri se družinska podjetja razliku-

jejo od drugih. Udeležba družine se ponavadi nanaša na udeležbo članov družine v lastništvu in managementu, zato ima družina pomembno vlogo v procesu nasledstva, vpliva pa tudi na druge razsežnosti razvoja in delovanja podjetja. Pogosto tako ponazarjamo družinsko podjetje kot celoto treh neodvisnih, vendar prepletajočih se (pod)sistemov: podjetja, lastništva in družine. Lastnik-manager ima pri tem osrednjo vlogo, saj hkrati pripada vsem trem (pod)sistemom.

Lastniki-managerji se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete svojega podjetja. Podjetje pojmujejo kot del sebe. Ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov, pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu podjetja. Pogosto tudi zato, ker se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za podjetje. Zakaj to ni takšen problem v velikih podjetjih? Lastnikom velikih podjetij danes pogosto pomagajo specialisti, ki jim profesionalno svetujejo v različnih razsežnostih procesa prenosa podjetja (pravnih, davčnih, finančnih in managerskih). Prenos vodstva podjetja je v velikih podjetjih pogosto odgovornost izbranih managerjev ter del procesa predvidevanja in planiranja prihodnosti podjetja.

Raziskave v državah članicah EU kažejo, da lahko v prihajajočih letih pričakujemo naraščanje števila malih in srednje velikih podjetij (še posebej družinskih), v katerih bo prišlo do menjave generacij lastnikov-managerjev. Usoda teh podjetij je zato odvisna tudi od uspešnega prenosa lastništva in vodstva. Podpora podjetjem v ustanavljanju je sicer pomemben element ustvarjanja novi delov-

nih mest in dobro razvita v številnih evropskih državah. Vendar pa ne bi smeli pozabiti, da obstoječa podjetja ohranjajo v povprečju 5 delovnih mest, medtem ko podjetja v ustanavljanju ustvarijo v povprečju le 2 delovni mesti¹.

Glede na razsežnost in pomembnost problema nasledstva v številnih državah članicah EU in glede na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji starajo, smo želeli ugotoviti, ali se slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij pripravljajo na prenos vodstva in/ali lastništva. Še posebej nas je zanimalo, kako so na to pripravljena družinska podjetja. V prvem delu podajamo nekatera pomembnejša spoznanja o nasledstvu kot procesu, problemih in dejavnikih uspešnosti nasledstva ter ugotovitev o aktivnostih Evropske komisije glede nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih. V drugem delu sledi opis metodologije in rezultatov raziskave o nasledstvu v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji².

2 Nasledstvo v vodstvu in lastništvu podjetja

Po vzpostavitvi in rasti podjetja predstavlja tretjo kritično fazo v življenjskem ciklu podjetja prenos podjetja. Kot prenos podjetja se razume prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja. Ta prenos se lahko odvija znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami³. V večini malih in srednje velikih podjetij pa je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom vodstva (nasledstvo v vodstvu). Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih (Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997).

Nasledstvo moramo razumeti kot proces in ne zgolj kot trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika. Ker lahko proces nasledstva podjetja zahteva več let, ga je potrebno planirati. Sharma in soavtorji (2003, str. 3) ugotavljajo, da obstaja velika prekrivnost med aktivnostmi, ki jih raziskovalci uvrščajo v proces nasledstva in med aktivnostmi, ki jih uvrščajo v planiranje nasledstva. Številni avtorji tudi ugotavljajo, da planiranje nasledstva povečuje verjetnost uspešnosti tega procesa (Morris et al., 1997 in tam navedeni viri; Sharma et al., 2001 in tam navedeni viri). Ob tem pa vzbuja začudenje dejstvo, da nasledstvo pogosto ni planirano pravočasno (Bjuggren in Sund, 2001, str. 12).

Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, naj bi bile pri na-

sledstvu v vodstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika (Donckels in Lambrecht, 1999, str. 177). Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporočka, darilna pogodba itd. (Bjuggren in Sund, 2001).

Nasledstvo v vodstvu podjetja pa je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Nasledstvo v vodstvu obsega spremembe v najvišjem vodstvu, čeprav Handlerjeva (1994) opozarja, da imajo lahko tudi spremembe na nižjih vodstvenih ravneh podobne značilnosti kot nasledstvo na najvišji ravni. V malem in srednje velikem podjetju je v okviru obravnav nasledstva v središču lastnik-manager – predhodnik, ki se v številnih proučevanjih enači z ustanoviteljem. Razlog je v tem, da se predvsem proučevanja družinskih malih in srednje velikih podjetij pogosto ukvarjajo s podjetji prve generacije ter prenosom vodstva in lastništva na drugo generacijo. Dycke in soavtorji (2002, str. 145) opozarjajo, da se vse prepogosto reševanje nasledstvenih vprašanj v vodstvu podjetja obravnava kot kriza s katero se mora podjetje soočiti. Čeravno lahko problematika nasledstva dejansko tudi pomeni krizo, to ni nujno. Še zlasti ne, kadar je nasledstvo planirano. V tem primeru lahko zamenjava vodstva predstavlja tudi strateško priložnost za podjetja, predvsem za tista v porajajočih se panogah in na dinamičnih trgih, kakor tudi v hitro rastočih podjetjih, ki se soočajo s spremenjenimi zahtevami napram vodenju in vodstvu.

Planiranje nasledstva v vodstvu naj bi tako obsegalo predvsem aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim udeležencem v podjetju (Sharma et al., 2003, str. 3). Le v primeru planiranega nasledstva v vodstvu bo menjava generacij v vodstvu izvršena tako, da bo kar najboljše zadoščeno interesom podjetja kakor tudi družine, če gre za družinsko podjetje (Neubauer in Lank, 1998, str. 134).

Vprašanje nasledstva še vedno pogosto sproži podjetnikova upokojitev. Vendar pa je to le eden od razlogov. Narašča namreč število drugih razlogov, kot so: osebne odločitve (predčasna upokojitev, sprememba poklica itd.), spreminjajoče konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.). Raziskave tudi kažejo, da se bo v prihodnosti vedno manj nasledstev izvršilo v okviru družine. Razlog je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje.⁴ Raziskave kažejo, da obstaja

¹ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 27.

² Članek je delni rezultat raziskovalnega programa Podjetništvo za inovativno družbo P5-0023, ki ga financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost; nekateri izsledki tega programa so bili objavljeni tudi v Slovenskem podjetniškem observatoriju.

³ Gre za opredelitev prenosa podjetja v okviru poročila ekspertne skupine o prenosu podjetij (Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 10).

⁴ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 10, 40; Bjuggren in Sund, 2001, str. 13 in tam navedeni viri.

več razlogov, zakaj se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem, eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren in Sund, 2001, str. 13). Tudi rezultati »Eurobarometer survey« kažejo, da kar 65% posameznikov iz evropskih držav daje prednost ustanovitvi podjetja pred prevzemom obstoječega podjetja in to kljub očitni prednosti prevzema obstoječega podjetja (npr. obstoječa struktura proizvodnje, mreža kupcev in dobro ime)⁵.

V okviru raziskave PRIMA⁶ (2002), ki je zajela 8728 lastnikov-managerjev iz 26 držav, so prišli do zanimivih ugotovitev o nasledstvenih planih lastnikov-managerjev in vlogi družine pri tem. 52% vprašanih je odgovorilo, da je podjetje zaradi vključenih članov družine močnejše, vendar jih le 26% meni, da bi moral biti naslednik v vodstvu izbran izmed članov družine. V Sloveniji⁷ se je 74% vprašanih lastnikov-managerjev strinjalo s trditvijo, da je podjetje močnejše zaradi vključenih članov družine, le 38% pa jih meni, da bi naslednik v vodstvu moral biti eden od članov družine (Vadnjak, 2005, str. 124-125).

Rezultati raziskave, ki jo prav tako izvedlo podjetje Grant Thornton (IBOS, 2005, str. 39-40) in je zajela 6000 srednje velikih podjetij v 24 državah, kažejo, da v več kot četrtini podjetij pričakujejo prenos lastništva v naslednjih desetih letih. Prodaja podjetja bo najbolj pogosta oblika prenosa. Kot obliko prenosa lastništva jo navaja 24% podjetij, ki predvidevajo prenos lastništva. Le 57% tistih podjetij, ki predvidevajo prenos lastništva, je tudi že začelo planirati to spremembo. Zaskrbljujoč je delež tistih podjetij, ki sicer predvidevajo prenos lastništva, vendar še niso začeli planirati. Teh je kar 43%.

Na temelju informacij iz različnih nacionalnih študij držav članic EU so podane ocene, da se bo v približno eni tretjini podjetij moral izvršiti prenos na novega lastnika v obdobju naslednjih desetih let (ta ocena se giblje od 25% do 40% med državami članicami EU). To pomeni v povprečju prenos za najmanj 610.000 malih in srednje velikih podjetij letno, od tega 300.000 malih in srednje velikih podjetij z 2,1 milijona delovnimi mesti (ob predpostavki, da MSP v povprečju zaposluje 7 ljudi), in 310.000 MSP brez zaposlenih⁸.

3 Dejavniki uspešnosti procesa nasledstva

Nasledstvo (tako v družinskem kot tudi v nedružinskem podjetju) je dolg proces, ki se ne odvija vedno gladko in zahteva ustrezne priprave. Po izkušnjah ekspertov na tem področju traja pripravljalno obdobje med pet in deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi usposablja-

nje naslednika, je lahko to obdobje še daljše. Žal priprave pogosto stečejo prepozno ali pa so neustrezne. Posledica tega je neuspešen prenos podjetja, kar je povezano tudi z izgubo delovnih mest, premoženja in priložnosti. Raziskava ekspertne komisije za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je nakazala tri vrste problemov, ki so povezani s pripravami na prenos podjetja⁹, podobne ugotovitve pa najdemo tudi v številnih drugih raziskavah.

Prva vrsta so psihološki in čustveni problemi. Številni podjetniki, ki so vzpostavili in razvili svoje podjetje, se upirajo odhodu iz podjetja in pripravam na prenos podjetja. Tako se prenos »know-how« in prenos izkušenj izvršita zelo pozno, ali pa sploh ne. Kljub očitni prednosti, ki jo prinaša pravočasno planiranje nasledstva, velika večina podjetnikov tega ne prične pravočasno ali sploh ne. Razlogi so številni (Bjuggren in Sund, 2001; Dycke et al., 2002; Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001): podjetnikova prezaposlenost z vsakodnevnim vodenjem podjetja, podjetnikov strah pred izgubo osrednje vloge v družini, različna opravičila, ki izhajajo iz podjetniške zavisti in rivalstva med njim in naslednikom, kakor tudi podjetnikovo povezovanje nasledstva z lastno smrtnostjo. Obstajajo torej številni nevidni, »mehki« ali čustveni problemi, ki igrajo veliko vlogo pri nasledstvih, zlasti v družinskih podjetjih.

Druga vrsta problemov se nanaša na kompleksnost procesa nasledstva in pa dejstvo, da lastniki-managerji nimajo nobenih (ali zgolj omejenih) izkušenj ali znanja o ravnanju v takšni situaciji ter pogosto slabo zunanjo podporo, ki bi olajšala nasledstveni proces. Tako pogosto ne vedo, na koga naj se obrnejo po pomoč, ali kje lahko najdejo potrebne informacije (Morris et al. 1997, str. 399; Dyck et al., 2002, str. 149).

Tretja vrsta problemov izhaja iz nacionalne zakonodaje, predvsem podjetniškega prava, davčnih predpisov in administrativnih formalnosti. Primeri problemov na tem področju so: visoki davki na dediščino in darila, ovire pri spremembi pravne oblike podjetja v okviru priprav na prenos ter problemi, ki onemogočajo kontinuiteto družabništva, ko eden izmed partnerjev umre ali se upokoji (Bjuggren in Sund, 2001, str. 11).

Dodamo lahko še četrti razlog, ki izhaja iz razumevanja, da podjetništvo tvorijo številne kompleksne aktivnosti, kjer je obilo tacitnega znanja (angl. tacit knowledge), ki ga ni mogoče enostavno prenesti iz ene generacije na drugo. Gre za globoko vsajane rutine (v Nelson-Winterjevem pomenu), ki jih je mogoče osvojiti samo z učenjem ob delu, kjer mlajši člani družine osvajajo znanje in večšine starejših članov družine. Raziskave (npr. Campbell in Heriot, 2002) tudi kažejo, da tiste družine, v katerih je dru-

⁵ Transfer of businesses – continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project. Avgust 2003, str. 5.

⁶ Raziskavo PRIMA (je okrajšava za People and Relationship Issues in ManAgement) je izvedlo podjetje Grant Thornton, eno od vodilnih svetovnih svetovalnih podjetij, pod vodstvom profesorice Sue Birley iz Imperial College iz Londona.

⁷ Vadnjak (2005) je raziskavo PRIMA uporabil kot referenčno raziskavo. Z vprašanjem vključevanja mlajše generacije v slovenska družinska podjetja se je ukvarjala tudi Lovšinova (2000).

⁸ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Comission, May 2002, str. 7, 10-11.

⁹ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Comission, May 2002, str.11-13, 21.

žinska kultura, ki predstavlja pomemben element tacitnega znanja, bolj nagnjena k medgeneracijskemu altruizmu, bolj verjetno ohranjajo družinsko podjetje znotraj ustanoviteljske družine.

Številne raziskave se zato ukvarjajo z vprašanjem dejavnikov, ki vodijo do uspešnih nasledstev podjetij. Med dejavniki uspešnosti procesa nasledstva je največ raziskovalne pozornosti namenjeno planiranju nasledstva (ki smo ga pojasnili v predhodnem poglavju), še posebej v družinskih podjetjih (Morris et al., 1997 in tam navedeni viri; Sharma et al., 2001 in tam navedeni viri). Uspešnost procesa nasledstva v vodstvu je po mnenju Dycka in soavtorjev (2002) odvisna od naslednjih štirih dejavnikov: zaporedja (proces in kriteriji izbire novega vodstva, vpliv življenjske faze podjetja na vrsto potrebnega managerja), časa (vpliv pogojev in značilnosti okolja na določitev primerne časa za prenos vodstva), načina prenosa (tehnik prenosa vodstva, odnos predhodnika oz. naslednika do odhoda oz. prevzema), komunikacij in medosebnih odnosov (zaupanje in odprtost komunikacij med predhodnikom in naslednikom povečuje verjetnost uspešnosti prenosa).

Morris in soavtorji (1997) so opredelili tri skupine dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto procesa nasledstva in posledično na uspešnost družinskega podjetja po uresničitvi nasledstvenega prehoda. Rezultati raziskave so potrdili njihove hipoteze o treh skupinah dejavnikov, ki so: pripravljenost naslednika (formalna izobrazba, usposabljanje, delovne izkušnje, delovno mesto ob vstopu v podjetje, število delovnih mest, motivacija), narava družinskih in poslovnih odnosov (število otrok, odprtost komunikacij, zaupanje, zavezanost, lojalnost, rivalstvo, konflikti, družinske razprtije), planske in kontrolne aktivnosti (davčno planiranje, planiranje nasledstva, vključevanje zunanjih svetovalcev). Avtorji so izpostavili družinske odnose (predvsem zaupanje in odkrite komunikacije med člani družine) kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti nasledstvenih prehodov in to kljub velikemu pomenu, ki se v literaturi in praksi pripisuje planiranju nasledstva in in pripravi naslednikov.

Zanimive so tudi ugotovitve Sharpe in soavtorjev (2003, str. 11) o vlogi predhodnikov (trenutnih lastnikov-managerjev) in naslednikov v procesu planiranja nasledstva v družinskih podjetjih. Avtorji ugotavljajo, da se v literaturi zelo poudarja vloga predhodnikov v procesu planiranja nasledstva. Rezultati njihove raziskave sicer niso ovrgli teh trditev, so pa pokazali na veliko vlog in moč, ki jo imajo v tem procesu nasledniki iz vrst družinskih članov. Kljub temu, da dokončno odločitev o času in načinu prenosa v družinskih podjetjih sprejme predhodnik, rezultati njihove raziskave kažejo, da so te odločitve sprejete predvsem zato, ker so uresničljive – to pomeni, da obstaja pripravljen in zaupanja vreden naslednik - in torej

ne predvsem zaradi želje predhodnika, da podjetje ostane v družini. Vendar avtorji poudarjajo, da je pomembna tudi želja predhodnika po ohranitvi podjetja v družini. Kajti predhodnik, ki planira nasledstvo predvsem zato, ker je le-to uresničljivo in ne zaradi resnične želje po nasledstvu, bo zelo verjetno odlašal ali celo preprečil dokončno uresničitev nasledstvenega prehoda. Torej se morajo predhodniki izogniti zmotnemu prepričanju, da je obstoj ustreznega naslednika zadosten pogoj za uspešen prenos. Brez zavezanosti predhodnika in celotne družine nasledstvenemu procesu bo proces nasledstva v okviru družine neuspešen.

Ekspertna komisija za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je v svojem poročilu izpostavila kot pomemben dejavnik uspešnosti procesa nasledstva zavedanje lastnikov-managerjev o usodnosti sprememb v vodstvu in lastništvu za prihodnost podjetja ter s tem o potrebnosti pravočasnih priprav na te spremembe. Dvig zavesti lastnikov-managerjev o potrebi pravočasnih priprav na prenos podjetja je zato izhodiščnega pomena za uspeh prenosa¹⁰. Poleg dviga zavesti so za uspeh nasledstva podjetij pomembni še ustrezni regulativni okvir ter ustrezne podporne strukture in storitve. Na vsa ta področja se nanašajo opredelitve v Priporočilu glede prenosa malih in srednje velikih podjetij državam članicam EU¹¹, ki ga je izdala Evropska komisija decembra 1994. Pozvala je države članice EU, da izboljšajo svoje pravno in davčno okolje za prenos podjetij, dvignejo zavest podjetnikov in zagotovijo ustrezno podporo za prenos podjetij.

Priporočilu je sledilo Sporočilo v marcu 1998 o napredku na tem področju v državah članicah EU v obdobju do konca leta 1996¹². Novembra 2000 je bila vzpostavljena ekspertna skupina za prenos malih in srednjih podjetij, ki je ugotovila, da je na razpolago veliko podpore za prenos podjetij s strani različnih institucij, vendar je le redko ustrezno strukturirana in pogosto ne doseže ciljne skupine. Zato je zasnovala naslednja priporočila¹³: vzpostavitev »European Business Transfer Centre«, virtualne evropske platforme za koordiniranje zbiranja informacij in izmenjave izkušenj ter najboljše prakse glede prenosov podjetij v državah članicah ter olajšanje dela nacionalnih centrov, vzpostavitev Evropske baze podatkov/trga prodajalcev in kupcev podjetij, organiziranje rednih evropskih seminarjev in srečanj, razvoj alternativnih ali dodatnih posebnih izobraževalnih in managerskih orodij tako za obstoječa ter prihodnja mala in družinska podjetja, vzpodbujanje podpornih programov in raziskav o prenosih podjetij. Poudarila je, da morajo države članice EU nameniti enako pozornost ustanavljanju kot tudi prenosom podjetij. Kot odziv na poročilo ekspertne skupine je bil septembra 2002 izveden tudi evropski seminar na temo prenosa podjetij na Dunaju¹⁴. V oktobru 2002 so začele

¹⁰ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 13.

¹¹ Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400, 31.12.1994.

¹² Commission Communication on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ C 93, 28.3.1998.

¹³ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str. 44-45.

¹⁴ European Seminar on the Transfer of Businesses. Final Report. Vienna, 23 and 24 September 2002.

aktivnosti še na enem projektu na temo prenosa podjetja (t.i. »The MAP 2002 project«)¹⁵. Projekt je vključeval dve vrsti nalog: prvič, pomagati državam članicam pri uresničevanju ukrepov na ključnih področjih, opredeljenih v Priporočilu iz leta 1994, in drugič, delo na predlogih ekspertne skupine.

Tudi za prihodnost ostaja ena od ključnih aktivnosti¹⁶, ki si jih je zadala Evropska komisija, olajšanje in pospeševanje prenosa podjetij. Pričakovano naraščanje števila prenosov podjetij v prihodnjih letih bo prizadelo predvsem družinska podjetja, ki predstavljajo ključni del evropske poslovne združbe. Zato bi se morali izogibati situacijam, ko takšna podjetja prenehajo obstajati predvsem zaradi ovir na davčnem in pravnem področju, ali zato, ker ni naslednika, in ne zato, ker ne bi bila konkurenčna.

4 Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji

4.1 Namen in cilj raziskave

Glede na pomembnost problema nasledstva v številnih državah članicah EU in glede na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji starajo, smo raziskavo zastavili s ciljem, da ugotovimo, kako so slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij pripravljani na nasledstvo. Ker rezultati številnih raziskav kažejo, da med malimi in srednje velikimi podjetji prevladujejo družinska podjetja in je nasledstvo v teh podjetjih zaradi čustvene obarvanosti ter vpletenosti družine še posebno velik problem, smo ločeno proučili nasledstvo v družinskih in nedružinskih podjetjih. Kot družinsko podjetje smo opredelili tisto podjetje, ki izpolnjuje naslednje kriterije: več kot 50% podjetja je v lasti ene širše družine, eden ali več članov družine v managorskem timu in lastnik-manager dojema podjetje kot družinsko.

4.2 Vzorec in metodologija

V vzorec je bilo zajetih skupno 350 mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Na vprašanja so odgovarjali lastniki oziroma solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi. Telefonska anketa je bila opravljena v delovnih dneh v času od 21.10.2004 do 29.10.2004, opravilo pa jo je podjetje RM plus, podjetje za tržne raziskave in marketing iz Maribora, ki profesionalno izvaja računalniško podprte CATI telefonske ankete. Glede na to, da je področje družinskega podjetništva in še posebej planiranja nasledstva občutljiva tema, saj je to deloma tudi zelo osebna odločitev lastnika/lastnikov, prav tako pa lahko v določeni meri predstavlja tudi poslovno skrivnost, smo

čim večjo objektivnost odgovorov želeli doseči s tem, da so na vprašanja odgovarjali le lastniki/solastniki podjetij, ki jih pomagajo tudi voditi, sami, ob zagotovljeni anonimnosti; zavedamo pa se, da ima telefonsko anketiranje v primerjavi z osebnimi intervjuji tako pomankljivosti kot prednosti (DeLeeuw in van der Zouwen, 1988). Raziskava je pokrivala več tematskih področij, zato je vprašalnik je obsegal več sklopov vprašanj (Rebernik et al., 2005). Vprašanja za raziskavo o nasledstvu v malih in srednje velikih podjetjih, katere rezultate prikazujemo v nadaljevanju, izhajajo iz referiranih raziskav o nasledstvu, del vprašanj pa smo izoblikovali v okviru lastnih raziskav.

Uporabili smo slučajno vzorčenje, ki nam omogoča statistično zanesljivo analizo celotne populacije in sicer najmanj 5%-no natančnost ocene pri upoštevanju 95%-nega intervala zaupanja za oceno statističnega parametra na populaciji, pri pričakovani vrednosti statističnega parametra. Struktura anketiranih podjetij je usklajena s strukturo mikro, malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji in sicer glede velikosti podjetij, glede strukture slovenskih podjetij po regijah in glede na strukturo podjetij v Sloveniji po dejavnostih.

Vprašanja, ki so se nanašala na nasledstvo, smo postavili tistim anketiranim lastnikom-managerjem, ki so bili osebno več kot 50 % lastniki podjetja. Teh je bilo skupno 277. Od teh 277 podjetij je uporabljenim kriterijem družinskega podjetja ustrezalo 133 podjetij (48%), 144 podjetij (52%) pa teh kriterijev ni izpolnjevalo in smo jih opredelili kot nedružinska podjetja. Za primerjavo razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji smo uporabili hi-kvadrat in t-test. Domnevo, da med obravnavanimi skupinama ni statistično značilnih razlik, smo zavrnil, v kolikor je stopnja značilnosti preizkusa znašala 5% ali manj.

4.3 Rezultati raziskave

Ugotavljali smo, koliko anketiranih lastnikov-managerjev se pripravlja na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih. Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskimi podjetji.

Iz podatkov v tabeli 1 je razvidno, da 75,8% anketiranih lastnikov-managerjev, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu, ne pripravljajo prenosa vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih. Prenos vodstva in lastništva pripravlja 13,0% anketiranih lastnikov-managerjev, samo prenos vodstva 5,8% oz. samo prenos lastništva 2,2% anketiranih lastnikov-managerjev. Skupno pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih 21,0% anketiranih lastnikov-managerjev. Ugotovili smo tudi, da je med družinskimi podjetji statistično značilni višji odstotek tistih, ki pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva, kot pa med nedružinskimi podjetji ($p < 0.05$).

Ker se vprašanje nasledstva pogosto pojavi v povezavi s starostjo lastnika-managerja, smo proučili starostno

¹⁵ Transfer of businesses –continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project. Avgust 2003.

¹⁶ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship (11.02.2004), str. 10.

Tabela 1: Priprave na prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih

Ali pripravljate prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih?	Skupaj		Družinska podjetja		Nedružinska podjetja	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Da, samo vodstva	16	5,8	10	7,5	6	4,2
Da, samo lastništva	6	2,2	5	3,8	1	0,7
Da, vodstva in lastništva	36	13,0	28	21,1	8	5,5
Ne	210	75,8	86	64,6	124	86,1
Ne vem	9	3,2	4	3,0	5	3,5
Skupaj	277	100,0	133	100,0	144	100,0

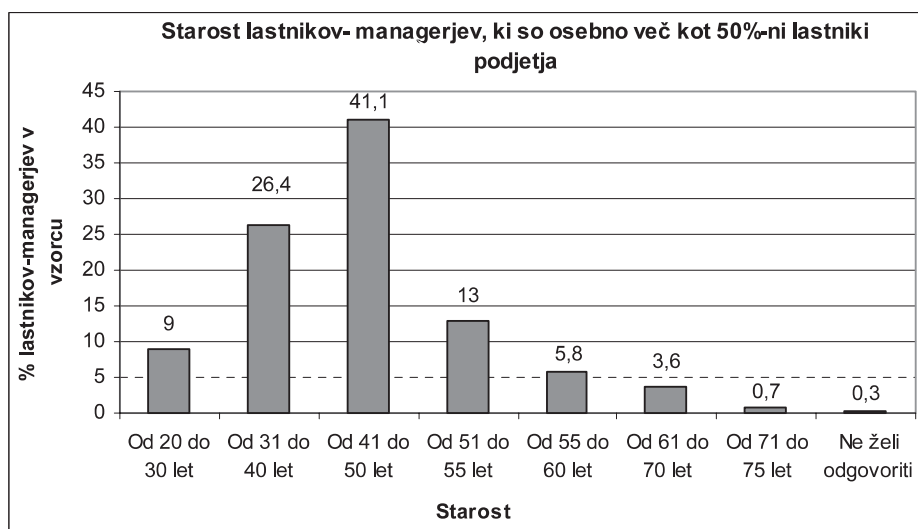
strukturo anketiranih lastnikov-anagerjev. Rezultati so razvidni iz slike 1. Z vidika proučevanja nasledstva nas je zanimalo predvsem število lastnikov-managerjev v starosti 51 let in več, če upoštevamo ocene, da traja obdobje priprav na menjavo v lastništvu in vodstvu podjetja od pet do deset let. Takšnih je bilo v vzorcu anketiranih o nasledstvu 23,10%. Od tega je lastnikov-managerjev, ki so stari od 51 do 55 let, 13,0% in 10,1% lastnikov-managerjev, ki so stari 56 let in več.

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v starostni strukturi lastnikov-managerjev družinskih in nedružinskih podjetij. Ugotovili smo, da sta starostni strukturi lastnikov-managerjev družinskih ter nedružinskih podjetij zelo podobni starostni strukturi vseh anketiranih.

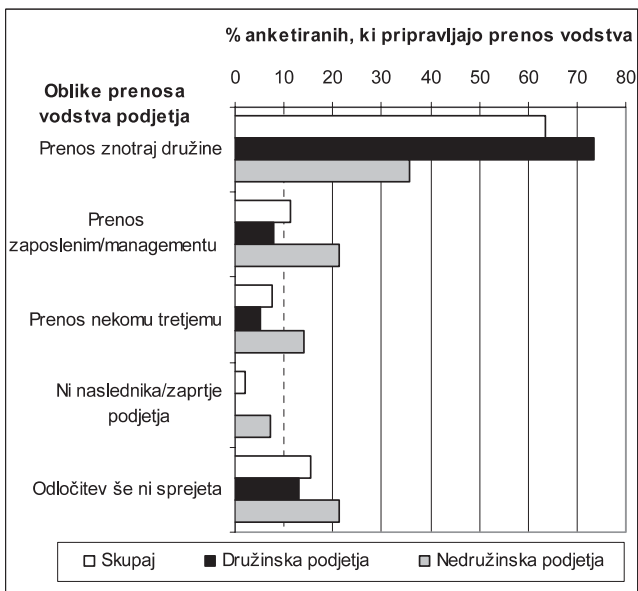
V nadaljevanju smo analizirali povezavo med starostjo lastnikov-managerjev in pripravami na prenos vodstva in/ali lastništva. Za celotni vzorec anketiranih, ki so odgovarjali na vprašanja o nasledstvu (N=277), smo ugotovili, da z naraščanjem starosti v povprečju narašča tudi delež tistih, ki pripravljajo prenos vodstva in/ali lastništva. Ja-

kost povezave je sicer šibka (korel.koef.=0,319, $p<0,05$). Tovrstno povezavo smo ugotavljali tudi ločeno za družinska in nedružinska podjetja. Med družinskimi podjetji je jakost povezave močnejša (korel.koef.= 0,364, $p<0,05$) kot med nedružinskimi podjetji (korel. koef.= 0,230, $p<0,05$).

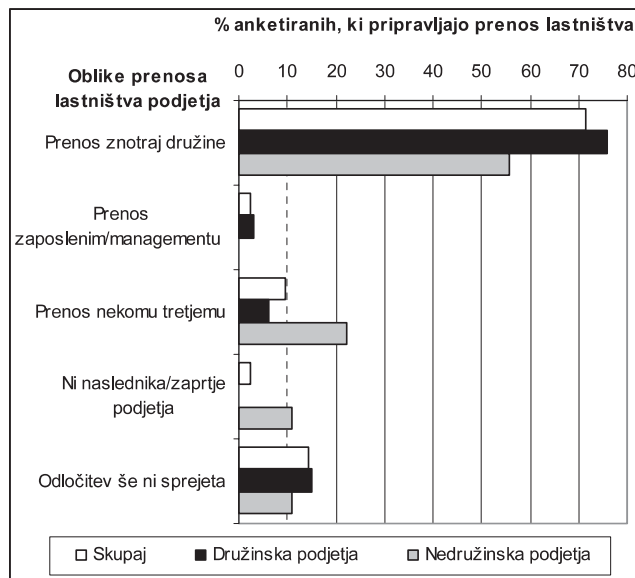
Pri tistih, ki pripravljajo prenos vodstva (N=52), smo analizirali, za kakšno obliko prenosa vodstva so se odločili, in sicer za vsa podjetja skupaj ter ločeno za družinska in nedružinska podjetja (Slika 2). Glede oblik prenosa vodstva lahko ugotovimo, da med anketiranimi lastniki-managerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (63,5%), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (11,5%), »prenos nekomu tretjemu« (7,7%), »ni naslednika/zaprte podjetja« (1,9%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 15,4% anketiranih lastnikov-managerjev. Glede razlik med družinskimi in nedružinskimi podjetji z ozirom na obliko prenosa vodstva pa lahko ugotovimo, da družinska podjetja v statistično značilnem višjem odstotku nameravajo prenesti vodstvo znotraj družine ($p<0,05$).



Slika 1: Starostna struktura vseh anketiranih lastnikov-managerjev, ki so osebno več kot 50%-ni lastniki podjetja



Slika 2: Oblike prenosa vodstva podjetja



Slika 3: Oblike prenosa lastništva podjetja

Za vse tiste, ki pripravljajo prenos lastništva (N=42), smo analizirali, za kakšno obliko prenosa lastništva so se odločili, in sicer za vsa podjetja skupaj ter ločeno za družinska in nedružinska podjetja (slika 3). Glede oblike prenosa lastništva lahko ugotovimo, da med anketiranimi lastniki-managerji prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (71,4%), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (2,4%), »prenos nekomu tretjemu« (9,5%) in »ni naslednika/zaprtje podjetja« (2,4%) so manj pogoste. Odločitve še ni sprejelo 14,3% anketiranih lastnikov-managerjev. Družinska podjetja se glede odstotka

tistih, ki nameravajo prenesti lastništvo znotraj družine, statistično značilno ne razlikujejo od nedružinskih podjetij ($p>0,05$).

Vse tiste anketirane lastnike-managerje, ki se še ne pripravljajo na prenos vodstva in/ali lastništva (teh je bilo N=210), smo povprašali o razlogih (slika 4). Anketirani lastniki-managerji kot najpogostejši razlog navajajo, da se »ne nameravajo upokojiti v obdobju naslednjih petih let« (51,0%), 22,8% lastnikov-managerjev meni, da »planiranje nasledstva ni potrebno«. Razlog »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam« navaja 8,5% lastnikov-managerjev, razlog »otrok ne zanima vključitev v podjetje« navaja 2,4% in »v podjetju se je pred kratkim izvršil prenos na naslednjo generacijo« 1,0% lastnikov-managerjev.

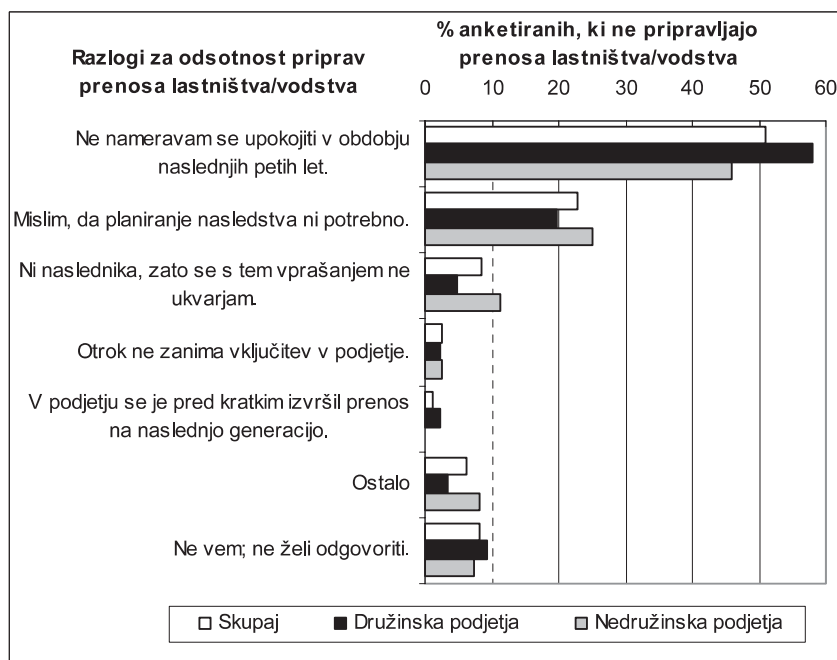
Ugotavljali smo tudi, ali obstajajo razlike med družinskimi in nedružinskim podjetji glede razlogov za odsotnost priprav na prenos vodstva in/ali lastništva podjetja. Te razlike obstajajo pri dveh razlogih. Lastniki-managerji v nedružinskih podjetjih pogosteje, v statistično značilno višjem deležu, kot razlog navajajo, da »planiranje nasledstva ni potrebno« ($p<0,05$). V nedružinskih podjetjih prav tako v statistično značilno višjem deležu kot razlog navajajo, da »ni naslednika, zato se s tem vprašanjem ne ukvarjam« ($p<0,05$).

5 Sklepne misli

Rezultati številnih raziskav kažejo, da je prihodnost malih in srednje velikih podjetij med drugim odvisna tudi od tega, kako uspešno bodo reševala nasledstvo v vodstvu in lastništvu. Čeprav rezultati raziskave slovenskih malih in srednje velikih podjetij kažejo, da petina anketiranih lastnikov-managerjev pripravlja prenos vodstva in/ali lastništva v naslednjih petih letih, pa kar petina tistih, ki tega ne pripravljajo, meni, da takšne priprave niso potrebne¹⁷. To kaže na to, da bi veljalo tudi v Sloveniji razmišljati o tem, kako povečati zavest lastnikov-managerjev o pomenu pravočasnih priprav na prenos vodstva in lastništva podjetja. In to ne samo v družinskih podjetjih, ki so glede na rezultate raziskave, na to boljše pripravljena.

Raziskava je seveda samo delno osvetlila stanje na področju nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. Tako se nismo ukvarjali s pravnimi, davčnimi in finančnimi vidiki nasledstva, ki so prav tako pomemben dejavnik uspešnosti prenosov. Lahko pa opozorimo na nekatera področja, za katera raziskave v državah članicah EU kažejo, da so pomembna. Poleg dviga zavesti podjetnikov o pomembnosti priprav na prenos vodenja in/ali lastništva, tudi zagotavljanje informacij o razpoložljivi podpori pri reševanju nasledstvenih problemov, ponudba posebnih oblik izobraževanja o prenosu podjetja, vključevanje tematike v študijske programe, svetovanje, oblikovanje trga za prodajalce in kupce podjetij ter zagotavljanje

¹⁷ Da za velik delež podjetnikov prenos podjetja ni trenuten problem, ali pa celo, da tega sploh ne dojemajo kot problem, je ugotovila tudi nedavna raziskava finskih družinskih podjetij (Malinen, 2004).



Slika 4: Razlogi za odsotnost priprav na prenos vodstva in/ali lastništva

nje finančnih sredstev. Vse to so pomembni ukrepi za olajšanje in zagotavljanje podpore pri prenosu podjetij.

V zvezi s tem je zelo pomembna tudi ugotovitev o vplivu uspešnosti prenosa v drugo generacijo na uspešnost naslednjih prenosov (Bjuggren in Sund, 2001, str. 12 in tam navedeni viri). Rezultati raziskav kažejo, da je verjetnost uspeha nadaljnjih nasledstev večja, če podjetje uspešno preživi prehod v drugo generacijo. Od manj kot ene tretjine družinskih podjetij, ki preživijo prenos v drugo generacijo, jih približno 50% preživi prenos iz druge v tretjo in več kot 70% teh podjetij je predano četrti generaciji družine. Na uspešnost nasledstva vplivajo torej tudi izkušnje iz prejšnjih nasledstev. Prav tako velja izpostaviti pomen družinskih odnosov, še zlasti odnosov med predhodnikom in naslednikom (npr. med očetom in sinom), pri urejanju nasledstva v družinskih podjetjih. Predvsem so pomembni zaupanje, medsebojno spoštovanje in odkrite ter pogoste komunikacije med člani družine (Duh, 2003; Dycke et al., 2002; Morris et al., 1997; Sharme et al., 2003). Morris in soavtorji (1997, str. 398) tako poudarjajo, da so odnosi znotraj družine, podobno kot odnosi z dobavitelji in kupci, strateškega pomena za podjetje in potencialni vir konkurenčnih prednosti. Temu ustrezno jih potrebno tudi strateško obvladovati. Zato bi bilo smiselno raziskovanje v slovenskih družinskih podjetjih usmeriti v proučevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost samih nasledstvenih prenosov in na uspešnost podjetij po prenosu.

Glede na obsežnost problema nasledstva v malih in srednje velikih podjetjih v državah članicah EU in glede

na dejstvo, da se tudi slovenski lastniki-managerji malih in srednje velikih podjetij starajo, lahko v prihodnosti pričakujemo naraščanje števila podjetij, ki se bodo soočala z vprašanjem nasledstva. Zato bi bilo smiselno nadaljevati z raziskovanjem in tudi pristopiti k rednemu spremljanju določenih podatkov. Že omenjena ekspertna skupina za prenos malih in srednje velikih podjetij je izdelala predlog pokazateljev prenosov podjetij, ki naj bi jih države spremljale¹⁸. Tako bi bilo tudi v Sloveniji smiselno (letno) spremljati sledeče: starostno strukturo lastnikov malih in srednje velikih podjetij po velikostnih razredih podjetij, število prenosov podjetij po velikostnih razredih, število ustanovitev in število prenehanj podjetij, starost podjetnika pri prenosu, obliko prenosa (družina, zaposleni, ...), način prenosa (dedovanje, darilo, prodaja, združitve itd.), razlogi za prenos (upokojeitev, nesreča, drugi razlogi), ter obdobje lastništva. Nekatere podatke bi veljalo zbirati občasno, verjetno s posebej zato izvedenimi raziskavami (npr. za vsakih pet let): število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki planirajo prenos (v naslednjih desetih ali petih letih); število lastnikov malih in srednje velikih podjetij, ki so stari več kot 50 let in ne planirajo prenosa (v naslednjih petih ali desetih letih), število delovnih mest v podjetjih, ki planirajo prenos, povprečen čas, ko je lastnik začel planirati prenos, uspešni in neuspešni prenosi ter razloge za neuspešne prenose. Pri tem bi veljalo nameniti posebno pozornost družinskim malim in srednje velikim podjetjem.

Ker pomen nasledstva v družinskih podjetjih narašča, pa bo treba izoblikovati tudi primeren metodološki in-

¹⁸ Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, str.13.

strumentarij, ki bo temeljil na ustrezni teoretični podlagi. Zdi se, da bi glede na številne neotipljive dejavnike, ki učinkujejo v družinskem podjetju, bila teorija proizvodnih virov lahko uporabno izhodišče za iskanje temeljnih razlogov, zakaj nekatere družine uspejo prenesti lastništvo in vodenje na naslednjo generacijo, druge pa ne.

Literatura

- Bjuggren, P.-O. in Sund, L.-G. (2001) Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Sized Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, **14**(1), 11 - 23.
- Campbell, N. in Heriot, K. (2002) Which Family-Controlled Businesses Remain Family-Controlled? A Resource-Based Approach, *Sixteenth Annual United States Association for Small Business and Entrepreneurship National Conference Program and Abstracts*, 77.
- Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400, 31.12.1994, dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/address_problem.htm
- Commission Communication on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ C 93, 28.3.1998, dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/address_problem.htm
- Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship (11.02.2004), dosegljivo na: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/action_plan.htm
- De Leeuw, E.D. in Van der Zouwen, J. (1988) Data quality in telephone and face to face surveys: a comparative meta-analysis. *Telephone Survey Methodology* (Groves, R.M., Biemer, P.P., Lyberg, L.E., Massey, J.T., Nicholls II, W.L. in Waksberg, J., Eds.), 283-299, John Wiley & Sons.
- Donckels, R. in Lambrecht, J. (1999) The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, **12**(2), 171 - 188.
- Duh, M. (2003) The influence of family relationships on the development of family enterprises in Slovenia, *MER Journal*, **5**(1), 38 - 47.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, **17**(2), 143 - 162.
- European Seminar on the Transfer of Businesses. Final Report. Vienna, 23 and 24 September 2002. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm
- Handler, W. C. (1994) Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*, **7**(2), 133 - 157.
- IBOS (2005) IBOS- International Business Owners Survey, Grant Thornton, dosegljivo na: http://www.grant-thornton.co.uk/pages/publications_and_events-publications-homepage.html [6. 2005]
- Kets de Vries, M. (1993) The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, **21**, 59 - 71.
- Lovšin, F. (2000) Vključevanje mlajše generacije v družinsko podjetje, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Malinen, P. (2004) Problems in transfer of business experienced by Finnish entrepreneurs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **11**(1), 130 - 139
- Miller, D., Steier, L. in Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, **18**(4), 513 - 531.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. in Avila, R. A. (1997) Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, **12**(5), 385 - 401.
- Neubauer, F. in Lank, A. G. (1998) *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press, London.
- PRIMA (2002) PRIMA Global Reserach Report, Grant Thornton. Dosegljivo: <http://www.familybizz.net/> [26.9.2005]
- Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T. in Radonjič, G. (2005) *Slovenski podjetniški observatorij 2004 - 2.del*, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. in Chua, J. H. (2001) Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **25**(3), 17 - 35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. in Chua, J. H. (2003) Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, **16**(1), 1 - 14.
- Transfer of businesses – continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project, European Commission, Avgust 2003. Dosegljivo: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Vadnjal, J. (2005) Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Mojca Duh je docentka za politiko podjetja, strateški management in planiranje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi predstojnica Katedre za strateški management in politiko podjetja na tej fakulteti. V magistrski in doktorski raziskavi je proučevala razvojne posebnosti in posebnosti razvojnega managementa družinskega podjetja, o čemer je objavila več znanstvenih člankov, razprav in knjigo z naslovom »Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management«. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica poglavij v znanstvenih monografijah ter znanstvenih in strokovnih člankov. Vključena je v raziskovalno skupino Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.

Polona Tominc je zaposlena na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor kot izredna profesorica za področje kvantitativnih ekonomskih analiz. V zadnjih letih se največ ukvarja s proučevanjem podjetništva. Sodeluje v raziskovalni skupini v Sloveniji, ki je vključena v svetovno raziskavo podjetništva - Global Entrepreneurship Monitor.

Miroslav Rebernik je redni profesor za ekonomiko podjetja in za podjetništvo na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi predstojnik Katedre za podjetništvo in ekonomiko podjetja in predstojnik Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij na tej fakulteti. Bil je gostujoči profesor na Portland State University ter dobitnik Fulbrightove raziskovalne štipendije na Babson College. Sodeloval je na več kot 60 domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtor več knjig in poglavij v znanstvenih monografijah, ki so izšle doma in v tujini, vodil je številne domače in mednarodne konference ter uredil njihove zbornike. Sodeluje v uredniških ali recenzijskih odborih revij Naše gospodarstvo, Business & Economics Review ter Journal of Small Business Management. Je vodja raziskovalnega tima Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.

Trgovska blagovna znamka: od ideje do njenega uspeha, tudi na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove

Franka Piskar

Sanolabor, d. d., Leskoškova 4, , 1000 Ljubljana, franka.piskar@sanolabor.si

Vsako trgovsko podjetje se zaveda, da bo na konkurenčnem trgu uspešno le, če mu bo uspelo zadovoljiti dva pomembnejša dejavnika, in sicer: identificirati in zadovoljiti želje ter potrebe kupcev ter doseči čim večji dobiček. Trgovsko podjetje mora zato biti inovativno pri izbiri tržnih inštrumentov, če želi doseči enega ključnih ciljev vsake organizacije, tj. povečanje prodaje in dobička. Eno novejših orodij necenovne konkurence je uvedba trgovske blagovne znamke (TBZ), ki jo obravnavamo v tem prispevku. V Sloveniji še nismo zasledili TBZ na področju prodaje medicinskega blaga oz. sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah. Zato je glavni namen tega prispevka predstaviti naš procesni pristop uvedbe TBZ, probleme, ki so se ob tem pojavili, ter dobro prakso z uvedbo. S takim pristopom smo dosegli zastavljene cilje: vpeljali TBZ, povečali njeno prodajo in tako vplivali na majhno število reklamacij. Ključ do uspeha je v vključevanju zaposlenih in kupcev v njeno strateško oblikovanje, timsko delo vseh ravni v podjetju, dobro poznavanje trga, procesni in ne funkcijski pristop k uvedbi, v prvi vrsti pa jasna predstava vodstva, kaj od TBZ pričakuje.

Ključne besede: trženje, trgovska blagovna znamka, sanitetni netkani material, procesni pristop

1 Uvod

Sanolabor je organizacija, specializirana za prodajo medicinskega in laboratorijskega blaga. Njene korenine segajo v leto 1946, vendar se je z imenom Sanolabor pojavila šele v letu 1950. V 55 letih svojega delovanja si je ob nabiranju znanja pridobila velike izkušnje in se v krogu tradicionalnih kupcev s področja medicine, znanosti in industrije, uveljavila kot zanesljiv dobavitelj s široko ponudbo blaga. Ker je trg neizprosno ocenjevalec ponudnikov in zna ločevati med boljšimi in slabšimi, se je organizacija odločila dodati svojemu poslovanju kakovost v najširšem pomenu besede. V letu 2000 je tako v relativno kratkem času pridobila certifikat ISO 9002:1994 in se priključila skupini organizacij, ki imajo svoje poslovanje urejeno skladno z zahtevami tega standarda, v letu 2003 pa je v skladu s spremenjenimi zahtevami pridobila ISO 9001:2000. Veliko pozornosti namenja oblikovanju sistemov, ki podpirajo ravnanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management-CRM), zlasti podatkovnim skladiščem, iz katerega črpa npr. podatke za potrebe analiziranja demografskih informacij o kupcih, zgodovini, dobičkonosti in obnašanju posameznega kupca. Pri tem je pomembno, da je pri nastajanju oziroma uvajanju kulture kakovosti v poslovanje, ki je hkrati nujnost in pogoj za obstoj in napredek v hudem konkurenčnem boju na trgu, sodelovalo že od začetka veliko število zaposlenih.

Število konkurentov se tako kot na ostalih področjih tudi na področju prodaje medicinskega in laboratorijskega blaga povečuje ter zaradi javnih razpisov, ki so za javne zavode in druge proračunske porabnike obvezni, tudi precej zaostruje. K temu je najbolj prispevala filozofija kupovanja po najnižjih cenah, kar je zahteva v skoraj vseh javnih razpisih. Če se bo ta trend nadaljeval, bo to pomenilo nesporno znižanje ravni kakovosti medicinskih pripomočkov in opreme, saj že ugotavljam, da s tako kakovostnimi izdelki, kot smo jih prodajali do sedaj, v mnogih primerih nismo več cenovno najugodnejši ponudnik. Z raznovrstno in predvsem kakovostno ponudbo zaenkrat še vedno uspevamo v zadovoljivi meri biti poleg, vendar se zaradi nenehnega licitiranja in pogojevanja boljših prodajnih pogojev za kupca naša dodana vrednost zmanjšuje.

Eno novejših orodij necenovne konkurence je uvedba trgovske blagovne znamke (Jevons, 2005). Izdelki s trgovsko blagovno znamko so v zahodnih državah sicer že dolgo na policah trgovin, v Sloveniji pa so se prvič pojavili pred osmimi leti. Vendar na področju prodaje sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah, lastne trgovske blagovne znamke v Sloveniji še ni zaslediti. Število ponudnikov istovrstnega blaga, večinoma slabše kakovosti, se je v zadnjih letih v zdravstvenih ustanovah izjemno povečalo. Zaradi večje razpoznavnosti in poudarka na kakovosti smo se pred dvema letoma odločili za prvo uvedbo trgovske blagovne znamke (TBZ) na področju sanitetnih

izdelkov iz netkane vlaknovine za oskrbo kirurških in travmatskih ran z malo zmernim izločanjem, kot so npr. komprese, tamponi. Namen tega prispevka je predstaviti naš pristop pri uvedbi trgovske blagovne znamke na področju, kjer le-te v slovenskem prostoru še niso bile zaznane. Prikazan je celoten proces uvedbe, problemi, ki so se pojavili, dobra praksa ter naše ključne ugotovitve. Dokazali smo, da se tudi na področju prodaje sanitetnega materiala v zdravstvenih ustanovah trgovska blagovna znamka izplača.

Glavni cilj prispevka je dokazati tri postavljene hipoteze v zvezi z vplivom uvedbe trgovske blagovne znamke na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove; in sicer:

1. uvedba TBZ vpliva na povečanje prodaje izdelkov;
2. TBZ pomaga zgraditi podobo podjetja in poveča njegovo razpoznavnost;
3. vnaprej določena kakovost izdelkov TBZ vpliva na majhno število reklamacij.

2 Metodologija

Ker so bili izdelki iz netkane vlaknovine pred dvema letoma v zdravstvenih ustanovah novost, smo imeli na voljo samo podatke, ki smo jih sami pridobili za namen uvedbe te TBZ.

Metodologija zbiranja podatkov je bila naslednja:

- analiza izdelkov potencialnih proizvajalcev, ki jih Sanolabor zastopa;
Glavni kriteriji izbora proizvajalca so bili, da poleg distribucije izvajamo tudi instrumente trženjskega spleta (izdelek, prodajne cene, prodajne poti in tržno komuniciranje), kakovost, oblika in lastnosti izdelkov so vnaprej določeni, prodajne poti so znane, izdelki imajo konkurenčno ceno in visoko napovedano količino prodaje (oz. izdelki, ki se uporabljajo v vseh enotah zdravstvene ustanove). Po temeljiti analizi je vsem kriterijem ustrezal samo proizvajalec sanitetnega materiala Nissan iz Izraela;
- analiza konkurence;
Konkurenca na področju sanitetnih izdelkov iz netkane vlaknovine ni bila velika. Na trgu sta bila aktivno (z istim asortimanom) samo dva proizvajalca, in sicer Tosama in Paul Hartman;
- anketni vprašalnik o zadovoljstvu kupcev ter naši razpoznavnosti;
Vsako leto izvedemo anketo o zadovoljstvu kupcev. Povprašamo jih npr. kako smo najbolj razpoznavni, katere so naše prednosti, slabosti, kje se moramo še izboljšati. Iz tega sledijo določene izboljšave oz. ukrepi;
- analiza reklamacij kupcev;
V podjetju skozi vse leto spremljamo in evidentiramo reklamacije v okviru programa, ki smo ga vzpostavili za ravnanje odnosov s kupci (Customer Relationship Management-CRM). Vsak mesec in na koncu leta izdelamo analizo, ki nam točno pove, kdo so povzročitelji reklamacij, ali je to dobavitelj, ali so povzročene

v prodaji, nabavi, skladišču, trženju. Natančno lahko npr. ugotovimo, za koliko reklamacij je odgovoren izbrani dobavitelj oz. proizvajalec in na osnovi tega izvedemo različne ukrepe;

- anketni vprašalnik za zaposlene glede TBZ;
Anketni vprašalnik in vzorec izdelka iz netkane vlaknovine smo razdelili vsem 150 zaposlenim. Vrnilo ga je 81 zaposlenih, kar je 54 odstotkov. Z odzivnostjo smo bili zelo zadovoljni. Anketiranje je potekalo od meseca maja do junija 2003. Ko smo sestavljali vprašalnik, smo se trudili, da bi bila vprašanja kratka in jedrnat, pri tem pa smo uporabljali enostavne besede. Preden so vprašalnik prejeli zaposleni, smo ga izročili v izpolnitev štirim naključno izbranim. Tako smo preverili razumljivost in enostavnost vprašanj. Pred končnim oblikovanjem vprašalnika in izvedbo anketiranja smo naredili le nekaj manjših popravkov. Sestavljen je bil iz 11 vprašanj, večina le-teh je bilo zaprtega tipa (7 vprašanj), kjer so anketiranci izbirali med več možnimi odgovori, lahko pa so dodatno napisali svoje mnenje. Pri treh vprašanjih pa so na predviden prostor sami napisali svoj odgovor. Z analizo, ki smo jo izdelali v programu Microsoft Excel, smo dobili odgovore npr. za katere namene uporabljajo te izdelke, kakšna je njihova vpojnost, ali je vlaknovina mehka, nežna, ne draži, kompaktna, vzdržljiva, za katere namene bi lahko še uporabili izdelek, ali bodo izdelke kupovali, po kakšni ceni, ali že uporabljajo podobne izdelke, kakšen bi bil primeren slogan in ime za te izdelke. Rezultati raziskave smo zaposlenim predstavili v t. i. hišnem časopisu. Njihova vsebina je bila izvirna, zato so nam bili predvsem v pomoč pri odločitvi in izbiri imena za TBZ ter opredelitvi lastnosti netkane vlaknovine (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2003).
- analiza prodaje TBZ po uvedbi;
Izvedli smo analizo oz. primerjavo prodaje od leta 2003 do 2004 ter od leta 2004 do 2005.

3 Opredelitev blagovne in trgovske znamke

V strokovni literaturi najdemo različne opredelitve pojma blagovna znamka. "Blagovne znamke so imena in simboli tistega, kar predstavljajo" (Marconi, 1993). Blagovna znamka kupcu sporoča poreklo izdelka in ščiti tako kupca kot proizvajalca pred konkurenti, ki bi skušali oskrbovati trg z izdelki, ki bi se zdeli identični izvornim izdelkom (Aaker, 1991).

"Izdelek je nekaj, kar je izdelano v tovarni, blagovna znamka je nekaj, kar kupi potrošnik. Izdelek se lahko kopira, blagovna znamka je enkratna. Izdelek hitro zastari, uspešna blagovna znamka je lahko večna" (Damjan, 1994). American Marketing Association opredeli blagovno znamko takole (Kotler, 1998): "Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine

prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih."

Z vidika porabnika ima blagovna znamka več funkcij. Tako mu lahko pomaga identificirati izdelke ter zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa. Blagovna znamka kupcu zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj "psihološka nagrada", saj navadno simbolizira status in prestiž, s tem pa zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje za posameznika, da bi kupil napačen izdelek.

Glede na to, kdo razvije blagovno znamko, ločujemo med blagovno znamko proizvajalca (imenovano tudi nacionalna blagovna znamka), blagovno znamko distributerja (imenujemo jo tudi blagovna znamka trgovca na drobno, na debelo, trgovska blagovna znamka ali zasebna, privatna, lastna, hišna blagovna znamka in podobno) ter med licenčno blagovno znamko, pri kateri govorimo kot o "najemu" že uveljavljenega imena (Kotler, 1998).

Trgovska blagovna znamka je torej tista, ki jo uvede trgovska hiša oz. prodajalec, in je plod njegove ustvarjalnosti. Običajno ima ime trgovskega podjetja, vendar to ni pravilo (Šega, 1997). Če primerjamo izdelke trgovskih blagovnih znamk z izdelki blagovnih znamk proizvajalcev, ugotovimo, da so prvi praviloma cenejši, saj imajo nižje stroške embalaže in oglaševanja, vendar pa jim kupci dolgoročno ne zaupajo.

Sicer pa trženje blagovne znamke najbolje razumejo in uporabljajo v družbah Coca-Cola, Procter & Gamble, IBM, General Electric in drugih multinacionalkah. Lahko rečemo, da so v državah Severne Amerike in Evropske unije trgovske blagovne znamke pridobile že zajeten tržni delež. Npr. v trgovini z živili predstavljajo v povprečju od 20 do 30 odstotkov celotne prodaje, v nekaterih primerih (npr. Marks & Spencer v Veliki Britaniji, z večjim deležem tekstila v prodaji) pa je ta delež celo 100 odstotkov. Številni trgovci imajo za različne blagovne skupine različne lastne blagovne znamke, kar samo dodatno povečuje

njihovo število na trgu (Dmitrovič, 1999). Podjetja v Osrednji in Vzhodni Evropi, ki vznikajo iz starega planskega gospodarstva in postajajo v svojih sistemih čedalje bolj "zahodna" že prevzemajo sistem uvajanja TBZ.

4 Namen trgovske blagovne znamke

Namen TBZ lahko analiziramo z dveh vidikov; in sicer z vidika trgovca ter kupca. Oba vidika sta ob odločitvi za določeno trgovsko blagovno znamko velikega pomena. V tabeli 1 so navedeni njeni glavni nameni.

Glavni namen blagovne znamke je torej v prepoznavanju izdelka in njegovih lastnosti, da bi tako kupcu olajšali nakup (Haigh in Knowles, 2004). Vendar pa vsaka oznaka izdelka še ni blagovna znamka, saj mora le-ta zagotavljati pozitivno diferenciacijo v očeh kupcev, cenovno ugodnost, neodvisnost od imena lastnika in zaznavo koristi vsaj na simbolični ravni (Dmitrovič, 1999). Če te značilnosti niso dosežene, lahko govorimo le o oznaki izdelka.

5 Proces uvajanja Sanolaborjeve trgovske blagovne znamke

Na področju prodaje medicinskega potrošnega materiala se je v zadnjih letih število ponudnikov izjemno povečalo. Na nek razpis za npr. srednje veliko bolnišnico se je v preteklosti prijavilo približno 20 ponudnikov, danes se to število že giblje okrog 35. V javnih razpisih je edino merilo izbora najnižja cena. Ob velikem številu razpisanih izdelkov (npr. bolnišnica v enem razpisu povprašuje po približno 600 izdelkih), praksa javnih naročil v zdravstvenih ustanovah kaže, da le-te težko natančno opredelijo lastnosti, ki naj bi jih ponujeni izdelki imeli (ker so npr. izdelki strokovno zahtevni, v zdravstvenih ustanovah je premalo za-

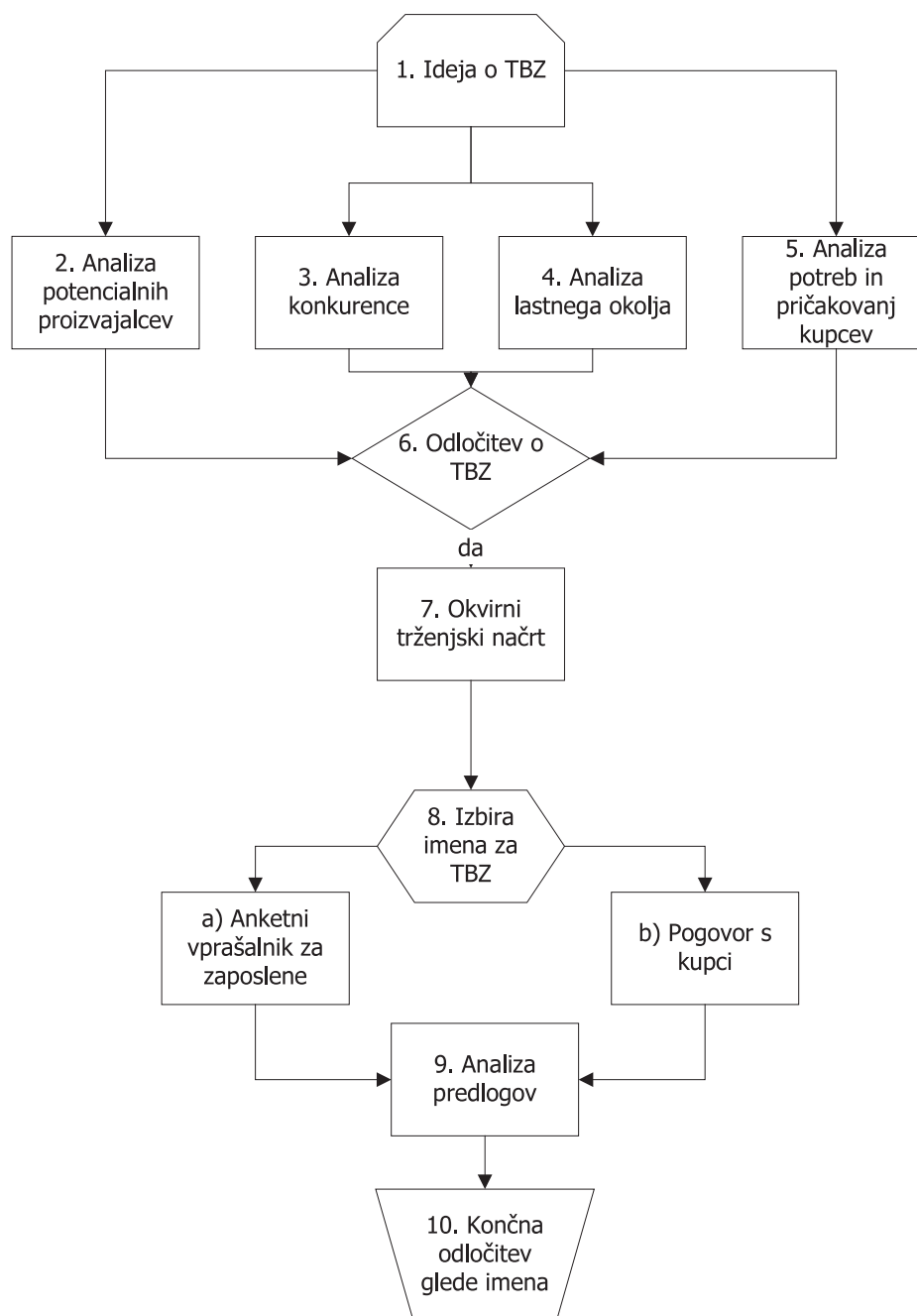
Tabela 1: Namen TBZ. Vir: (Bruhn, 1997); (Narasimhan, Wilcox, 1998).

Vidik	Funkcije oz. namen TBZ
trgovca	
	zadovolji potrebe in želje ciljnega kupca
	oblikuje ustrezen lasten izbor izdelkov trgovske blagovne znamke
	pridobiva ugled, povečuje zvestobo obstoječih kupcev
	privablja nove kupce
	zagotavljanja višje stopnje dobička in povečuje donosnost
	predstavlja tudi inovativnost pri ponudbi
	nalaga novo obveznost, t.j. varovanje blagovne znamke
	strateško orožje v odnosih in dogovarjanjih s kupci
	strateško orožje pri sklepanju sporazumov s proizvajalci nacionalnih blagovnih znamk
kupca	
	pomaga identificirati izdelke
	zmanjšuje stroške iskanja in tveganja nakupa
	zagotavlja kakovost, hkrati pa je zanj "psihološka nagrada"
	simbolizira status in prestiž
	zmanjšuje sociološko in psihološko tveganje, da bi kupil napačen izdelek

poslenih, ki se ukvarjajo s standardizacijo teh materialov, javni razpisi so preobsežni itn.). Če kupec lastnosti izdelkov že na začetku natančno ne opredeli, ima pri kasnejšem izboru težave. Zato so ob tako veliki ponudbi kupci pred odgovorno nalogo in vprašanjem: »Kako razpoznati kakovostne in cenovno ugodne izdelke, ki bodo ustrezali strokovnim zahtevam njihove ustanove?« Zaradi navedenih razlogov gre trend v zdravstvenih ustanovah nesporno v znižanje ravni cen, posledično pa tudi kakovosti medicinskega potrošnega materiala.

Pri ponudbah na javnih razpisih pa smo v zadnjih dveh letih tudi ugotovili, da s tako kakovostnimi izdelki,

kot smo jih prodajali do sedaj, v mnogih primerih nismo več cenovno najugodnejši ponudnik. Kako se potem ločiti od ostalih, biti cenovno ugoden ter nuditi kakovostne izdelke? Te spremembe so od nas terjale racionalno obnašanje pri obvladovanju stroškov v celotni tržni verigi. Hkrati smo spodbujali zaposlene k dodatnim oblikam izobraževanja kot naložbi za prihodnost. Po posameznih skupinah blaga smo na novo oblikovali trženjske strategije, iz katerih smo povzeli skupno, in sicer za celotno podjetje. Prav tako smo sprejeli vrednote, ki jih zaposleni moramo upoštevati, spremenili smo vizijo in poslanstvo podjetja



Slika 1: Proces uvajanja TBZ

Tabela 2: Opis aktivnosti uvajanja TBZ

Zap. št.	Aktivnost	Vhodi	Izhodi	Odgovoren	Problemi	Dobra praksa
1	Ideja o TBZ	predlogi kolegija podjetja	odločitev kolegija podjetja	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
2	Analiza potencialnih proizvajalcev	potencialni proizvajalci, ki jih Sanolabor zastopa	proizvajalci, ki ustrezajo vsem kriterijem	Produktni vodja	zelo malo št. ustreznih proizvajalcev	-
		-	-	Direktor trženja	-	-
		-	-	Direktor družbe	-	-
3	Analiza konkurence	števila ponudnikov, ki nudijo podoben izdelek cen	analiza	produktni vodja	novi izdelki, malo podatkov o konkurenci	-
		širine ponudbe	analiza	produktni vodja	-	-
			analiza	produktni vodja	-	-
4	Analiza lastnega okolja	pregled širine ponudbe	potreba po novih izdelkih na področju sanitetnega materiala	produktni vodja	-	-
		pregled cenovne ustreznosti	potreba po novih izdelkih na področju sanitetnega materiala	produktni vodja	-	-
		pregled distribucijskih poti	-	produktni vodja	-	-
		pregled človeških zmožnosti	potreba po izobraževanju za področje sanitetnega materiala	direktor trženja	-	-
5	Analiza potreb in pričakovanj kupcev	obiski kupcev	kupci želijo znižati stroške poslovanja	produktni vodja	-	-
		-	kakovostne izdelke po ugodni ceni	produktni vodja	-	-
6	Odločitev o TBZ	-	izbira skupine izdelkov iz netkane vlaknovine za oskrbo rane	produktni vodja	-	timsko delo vseh treh odgovornih
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
7	Okvirni trženjski načrt	podatki o ponudbi na trgu	točen seznam izdelkov	produktni vodja	preobremenjenost PV	izbor novih izdelkov, ki še niso v večji meri prisotni na trgu
		izdelki iz netkane vlaknovine	odločitev o ceni na trgu in donosnosti izdelkov	produktni vodja	-	možnost lastnega oblikovanja mnenja o teh izdelkih
		-	odločitev o tržnih poteh (direktno, preko ostalih distributerjev ...)	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
		-	oglaševanje	produktni vodja	-	-
		-	prodaje	produktni vodja	-	-
		-	-	direktor trženja	-	-
8	Izbira imena za TBZ	zbiranje idej, kako izbrati ime	a) anketni vprašalnik za zaposlene	produktni vodja	odzivnost	vsakemu zaposlenemu smo dali v testiranje določen izdelek iz netkane vlaknovine, ki se lahko uporablja za več namenov (v zdravstvu ali v široki potrošnji), to so krpice iz netkane vlaknovine (imeli so osebno izkušnjo z izdelkom)
		-	-	direktor družbe	-	denarna nagrada za zaposlenega, ki da najboljši predlog za ime
		-	-	-	-	zaposlenim smo izkazali zaupanje
		-	-	-	-	njihova vključenost je zagotovila bogatejši izbor zamisli
		-	-	-	-	okrepili smo povezanost med zaposlenimi z različnih področij in različnih ravni
		-	-	-	-	spodbudili smo bolj zavzet pristop zaposlenih do izpolnjevanja obljub znamke
		-	-	-	-	dobili smo še dodatne informacije o lastnostih krpice (njen namen uporabe, kakšna je vpojnost, kompaktnost, vzdržljivost, uporabnost, kakšna cena bi bila primerna, v katerih prodajalnah bi jo kupili, ali že uporabljajo podoben izdelek, kakšen slogan bi bil primeren za krpico in seveda predlog imena)
		-	b) pogovor s kupci	produktni vodja	-	dobili smo mnenje kupcev o teh izdelkih
		-	-	-	-	dali so svoje predloge
		-	-	-	-	kupci so se počutili pomembne, ker smo jih prosili za pomoč
9	Analiza predlogov	ankete	izdelan plakat z imeni, ki so prišla v ožji izbor	produktni vodja	narediti ožji izbor iz 74 predlogov	v izbor imen smo dodatno vključili ostale produktne vodje, ki niso direktno sodelovali pri oblikovanju TBZ
		mnenje kupcev	izdelan plakat z imeni v ožjem izboru	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-
10	Končna odločitev glede imena	plakat z imeni	izbrano ime TBZ NEGASOFT	produktni vodja	-	-
		-	prijav na Uradu za intelektualno lastnino	direktor trženja	-	-
		-	-	direktor družbe	-	-

ter uvedli trgovsko blagovno znamko, ki nas bo razločevala od ostalih ponudnikov.

Zato bomo v nadaljevanju predstavili našo izkušnjo z uvedbo trgovske blagovne znamke. Za marketinške aktivnosti za svoje blagovne skupine smo v podjetju odgovorni produktni vodje. Za predstavitev bomo uporabili procesni pristop. To je celota med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih se zaporednih in vzporednih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode in tako dodajajo vrednost (Novak, 2001). Z diagramom poteka na sliki. 1 in tabelo aktivnosti (tabela 2) bomo to najlažje prikazali. Pri vseh naših poslovnih procesih ta način v večini uporabljamo.

Diagram procesa se začne s prvo aktivnostjo (ideja o TBZ), ki ji sledijo 4 vzporedne analitične aktivnosti (analiza potencialnih proizvajalcev, konkurence, lastnega okolja, potreb in pričakovanj kupcev). Te vplivajo na pozitivno odločitev o uvedbi TBZ. V tabeli št. 2 smo pri aktivnostih opredelili, kateri so vhodi, izhodi, kdo je odgovoren ter probleme in dobro prakso, ki so se ob njej pojavili.

S strateškega vidika je bil v šesti aktivnosti nedvomno potreben razmislek, ali se TBZ, ki jo v prihodnosti želimo ustvariti, sklada z našo znamko podjetja. Ali torej dopolnjuje temeljno vizijo in poslanstvo našega podjetja? Ali se bodo naši zaposleni sposobni z njo poistovetiti? Čeprav je moč TBZ mogoče pripisati njeni vrednosti pri morebitnih kupcih, je prvi in odločilni korak za uspešno ustvarjeno TBZ odvisen od vodstva podjetja.

Uravnoteženo uvajanje blagovne znamke v podjetju in zunaj njega je ključnega pomena (Konečnik, 2005; De Chernatony, 2002). Usklajeni morajo biti vsi elementi TBZ, ne le vidni deli. Nepoenoteno delovanje je lahko velika nevarnost, podjetje si tako zmanjša možnost za večanje dodane vrednosti TBZ. To pa je mogoče le z načrtovanim postopkom na podlagi skrbno zbranih podatkov, v katerega je vključenih veliko zaposlenih z različnih področij v podjetju. Nenazadnje ni mogoče pričakovati jasne in pozitivne predstave določene TBZ pri kupcih, če njeni snovalci nimajo izoblikovane podobe, kaj njihova TBZ izraža oziroma kje se skriva njena konkurenčna prednost. V našem prikazanem primeru lahko z gotovostjo rečemo, da bi brez 100 odstotne vključenosti direktorja podjetja, direktorja trženja, ostalih zaposlenih in kupcev uspeh TBZ težko pričakovali.

5.1 Trženjska strategija TBZ Negasoft

Okvirno trženjsko strategijo smo za TBZ Negasoft izdelali v podjetju po sprejeti odločitvi za njeno uvedbo (glej tabelo 2, aktivnost 6). Strategijo smo zapisali v obliki seznama (Kotler, 1998):

Ciljni trg:	Zdravstvene ustanove, kjer smo že prej nudili izdelke iz gaze in kjer je velik pritisk na cene.
Pozicioniranje:	Za bolnika, kateremu želimo nuditi čim boljše oskrbo z nežnim, prijaznim materialom, ki ne draži, je vpojen in nudi zadovoljstvo tako bolniku kot zdravstvenemu osebju.

Skupina izdelkov:	Vsi izdelki, ki so proizvedeni iz netkane vlaknovine.
Cena:	Cene so postavljene nekoliko pod konkurenčnimi, za posamezne javne razpise pa so le-te različne (odvisno od konkurence, razpisanih količin in trenutnih razmer v zdravstveni ustanovi).
Tržne poti:	Do kupcev bomo večinoma pristopali direktno, prek ustaljenih tržnih poti.
Promocijske aktivnosti:	Prikazujemo v tabeli št. 3. Aktivnosti smo razdelili na notranje in zunanje, saj sta oba vidika pomembna pri sprejetju in kasnejšemu razpoznavanju TBZ. Aktivnosti smo večinoma izvajali skupaj z ostalimi promocijskimi aktivnostmi za druge izdelke. Opredelili smo tudi, kdo je za te aktivnosti odgovoren in kdo še dodatno sodeluje.

Pri izdelavi trženjske strategije so sodelovali produkt- ni vodja TBZ, direktor trženja ter direktor družbe.

5.2 Pomembni dogodki ob uvajanju TBZ ter potrditev/zavrnitev postavljenih hipotez

V procesu uvajanja so bili določeni kritični dogodki ter ti- sti, ki so pripomogli k uspehu TBZ. Kritično pri procesu uvajanja TBZ na področju izdelkov iz netkane vlaknovi- ne je bilo predvsem pomanjkanje podatkov o izdelkih ter o konkurenci. Odgovornost za oblikovanje trženjske stra- tegije TBZ je bila usmerjena na enega produktnega vod- jo, ki poleg tega skrbi še za dve skupini medicinskega po- trošnega materiala. V določenih fazah, npr. izvajanje pro- mocijskih aktivnosti, se je ta pomanjkljivost kazala kot zelo kritična. Zato smo kasneje, vendar še pravočasno, vključili strokovni sodelavki, ki kupce v zdravstvenih us- tanovah obiskujeta skoraj vsak dan. K uspehu uvedbe pa so vplivali naslednji dejavniki: dobro poznavanje trga me- dicinskih potrošnih materialov, naša 55-letna tradicija, us- taljene tržne poti, dobra komunikacija med vsemi zapo- slenimi ter procesni in ne funkcijski pristop k uvedbi.

Povečanje prodaje je bil eden glavnih ciljev uvedbe TBZ. Analiza prodaje v zadnjih dveh letih potrjuje, da se je od leta 2003, ko smo konec leta uvedli TBZ se je prodaja le-te od leta 2003 do 2004 povečala za 67 odstokov, od leta 2004 do 2005 pa za 12 odstotkov (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2005). Potrjujemo prvo postavljeno hipotezo, da je uvedba TBZ na področju izdelkov iz net- kane vlaknovine vplivala na povečano prodajo te skupine izdelkov.

Iz analize reklamacij v letih 2003 in 2004 smo ugotovi- li, da reklamacij glede kakovosti izdelkov TBZ ni oz. so zanemarljive (Interno gradivo podjetja Sanolabor, 2004, 2005). Tako potrjujemo tretjo hipotezo, da vnaprej dolo-

Tabela 3: Promocijski plan TBZ

Notranja promocija	Odgovoren	Sodeluje
Obvestilo zaposlenim glede nove TBZ preko e-maila	Produktni vodja	-
Prispevek v internem časopisu "Hišni klepet"	Produktni vodja	-
Predstavitve TBZ	-	-
Predstavitve rezultatov ankete	-	-
Obvestilo o tem, kdo je prejel denarno nagrado	-	-
Dodatna nagrada za vse zaposlene, ki so sodelovali v anketi: en paket Negasoft krpice	Produktni vodja	-
Zunanja promocija	-	-
Pisno obvestilo vsem kupcem o novi TBZ	Produktni vodja	Direktor družbe
	-	Direktor trženja
Strokovno predavanje o netkani vlaknovini na sekciji kirurških medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov, kjer smo prvič javno objavili ime	Produktni vodja	-
Razstavljanje na ostalih sekcijah v zdravstvu	Produktni vodja	-
Strokovni in promocijski prispevki v zbornikih sekcij	Produktni vodja	-
Predstavitve TBZ neposredno pri kupcih	Produktni vodja	-
Delitev vzorčkov Negasoft krpice kupcem	Produktni vodja	Ostali zaposleni
Izdelava prospekta za celotno skupino izdelkov iz netkane vlaknovine	Produktni vodja	Direktor družbe
Izdelava letaka samo za Negasoft krpice	Produktni vodja	Direktor družbe
Oblikovanje embalaže	Produktni vodja	Direktor družbe
	-	Ostali zaposleni

čena kakovost izdelkov vpliva na majhno število reklamacij.

Negasoft TBZ poznajo v večini zdravstvenih ustanov. To lahko trdimo samo iz svojih izkušenj oz. informacij, ki jih pridobimo pri kupcih. V anketi o zadovoljstvu kupcev, ki jo izvedemo vsako leto, kupce še nismo povprašali, ali to TBZ poznajo, ali nas že poistovetijo z njo ter kaj dejansko mislijo o njej. Zato bomo ta vprašanja smiselno vključili v naslednjo anketo. Z gotovostjo ne moremo potrditi druge postavljene hipoteze, da TBZ pomaga zgraditi podobo podjetja in poveča njegovo razpoznavnost.

6 Sklepna spoznanja

Danes morajo podjetja, ki želijo uspeti na vse bolj konkurenčnem trgu, svoje delo opraviti ne samo dobro, ampak odlično. Ključ do uspeha je v tem, da v podjetju poznajo in zadovoljujejo ciljnega kupca s ponudbo, ki močno presega konkurenco. Trženje je tako za podjetje tista funkcija, katere naloga je, da opredeli ciljne kupce in predlaga, kako bi kar najbolje zadovoljili njihove potrebe, ob tem pa naj podjetje posluje konkurenčno ter dobičkonosno. V Sanolaborju smo se zaradi potrebe po večji razpoznavnosti in povečanju konkurence na področju sanitetnega materiala odločili za uvedbo TBZ. Pri procesu uvedbe so sodelovali zaposleni; in sicer od direktorja družbe pa do komisionarja v skladišču. Zelo organiziran pristop nam je omogočil, da smo dosegli zastavljene cilje: vpeljali TBZ, povečali njeno prodajo in s tem vplivali na majhno število reklamacij. Vpliv TBZ na razpoznavnost podjetja nismo dokazali. Z anketnim vprašalnikom, s katerim ugotavljamo zadovoljstvo kupcev oz. našo razpoznavnost, lahko v prihodnosti dokažemo tudi to.

Dobra praksa, ki jo lahko sporočimo ostalim podjetjem, je naslednja:

- za uspeh TBZ je pomembno timsko delo na vseh ravneh v podjetju (npr. produktnega vodja, direktorja trženja, direktorja podjetja);
- iz skupine izdelkov izberite enega, ki predstavlja ostale;
- v testiranje izdelka oz. anketiranje vključite čim večje število zaposlenih:
 - i tako zaposlenim izkažete zaupanje,
 - ii nabor idej imena se poveča,
 - iii okrepi povezanost zaposlenih med različnimi področji in ravnmi,
 - iv. če izvedete notranjo tržno raziskavo, dobite dodatne informacije o lastnostih in prednostih, ki jih izdelek nudi,
 - v. najboljši predlog denarno nagradite;
- v testiranje izdelka oz. anketiranje vključite tudi kupce:
 - i tako dobite njihovo mnenje o izdelku,
 - ii povečate njihovo zadovoljstvo in lojalnost,
 - iii počutijo se pomembne, da sodelujejo pri tako pomembni odločitvi;
- v analizo predlogov imen vključite ostale produktne vodje, ki niso direktno sodelovali pri oblikovanju TBZ;
- vse zaposlene redno obveščajte, kaj se dogaja v zvezi s TBZ v vsaki njeni fazi (notranja promocija);
- v zunanjo promocijo TBZ vključite čim večje število zaposlenih (oblikovanje embalaže, delitev vzorcev, obiski pri kupcih itn.).

Ključ do uspeha je torej v spodbujanju zaposlenih, da živijo in izžarevajo blagovno znamko. Zato jih je treba dejavno vključiti v njeno strateško oblikovanje. S takšno odločitvijo lahko vodstvo podjetja poveča pričakovanje zaposlenih, da bodo njihova stališča del končne odločitve. Prav tako pa je pomembna jasna predstava in podpora vodstva blagovni znamki. Skupaj s predstavo ter podporo

vodstva in vključenostjo zaposlenih lahko pričakujemo sprejetje TBZ pri kupcih.

Literatura

- Aaker, A. D. (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.
- Analiza anketnega vprašalnika za zaposlene glede TBZ Negasoft (2003) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza prodaje trgovske blagovne znamke Negasoft (2005), Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza reklamacij kupcev (2004) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Analiza reklamacij kupcev (2005) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Bruhn, M. (1997) Bedeutung der Handelsmarke im Markenwettbewerb – eine Einführung in den Sammelband. *Bruhn Manfred, Hrsg.: Handelsmarken. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart*, 3-47.
- Cross-category Analysis, *The Journal of Business*, 4 (71), 573-600.
- Damjan, J. (1994) Zakaj je morala umreti Cockta S. *Marketing Magazin*, 12-13.
- De Chernatony, L. (2002) *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*, Slovensko društvo za odnose z javnostmi, GV Založba, Ljubljana.
- Dmitrovič, T. (1999) Trgovska blagovna znamka v trgovini na drobno v Sloveniji. *Akademija MM*, (4), 71-78.
- Haigh, D. in Knowles, J. (2004) How to Define Your Brand and Determine its Value. *Marketing Management*, 13(3), 24-28.
- Jevons, C. (2005) Names, Brands, Branding: Beyond the Sign, Symbols, Product and Services, *Jurnal of Product and Brand Management*, 14(2), 117-118.
- Konečnik, M. (2005) Customer-based Brand Equity for Tourism Destination: a Conceptual Model and its Empirical Verification, Doctoral Dissertation, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kotler, P. (1998) *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska Knjiga.
- Marconi, J. (1993) *Beyond Branding*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Narasimhan, C. in Wilcox, R.T. (1998) Private Labels and the Channel Relationship: A
- Novak, R. (2001) *Novosti in spremembe, ki jih prinaša standard ISO 9001:2000*, Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Seznam izdelkov trgovske znamke Negasoft (2003) Interno gradivo podjetja Sanolabor, Ljubljana.
- Šega, L. (1997) *Veliki moderni angleško – slovenski poslovni slovar*, Ljubljana: Cankarjeva založba.

Franka Piskar je leta 1996 zaključila Ekonomsko Poslovno Fakulteto Univerze v Mariboru. Nato se je leta 1997 vpisala na magistrski program Poslovanje in organizacija (MBA) na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Magistrsko nalogo je naredila v podjetju. Doktorirala je na isti fakulteti z disertacijo »Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti«. Od leta 1998 je zaposlena v podjetju Sanolabor, d. d., v sektorju trženja kot produktni vodja in vodja sistema kakovosti. Skrbi za celoten splet marketinških aktivnosti za svoje blagovne skupine. Sodeluje pa tudi na področju izobraževanja s Fakulteto za management iz Kopra in sicer pri predmetu Management kakovosti.

Na znanju temelječe gospodarstvo

Manca Jesenko, Jože Jesenko

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 4000 Kranj, Kidričeva cesta 55a

Sodobno gospodarstvo je pred veliki izzivi in spremembami. Gonilo njegovega razvoja postaja vse bolj znanje. Zato vse bolj prodira v naše življenje pojem na znanju temelječe gospodarstvo. Članek obravnava predvsem vprašanja povezana s ovrednotenjem znanja, spremljanjem učinkov znanja, nastajanjem znanja, širjenjem znanja in njegovim vplivom na zaposlenost in vlogo države pri usmerjanju družbe v pridobivanje znanja.

Ključne besede: Znanje, gospodarstvo, prenos znanja, produkcija znanja, mreže znanja, učenje.

1 Uvod

Znanje oziroma pomen znanja za gospodarstvo in družbo je v zadnjih letih v središču pozornosti mnogih strokovnih debat. Ugotavlja se, da zlasti razvitejša gospodarstva vse bolj temeljijo na znanju in informacijah. Tako znanje postaja osrednje gonilo produktivnosti in gospodarske rasti, s tem pa se pri proučevanju uspešnosti gospodarskega delovanja, v ospredje postavljajo informacije, tehnologija in učenje. Znanje in tehnologija torej zavzemata pomembno mesto v sodobnih gospodarstvih in kot taka opredeljujeta pojem na znanju temelječega gospodarstva.

Pomena znanja v gospodarstvu in družbi se zavedajo povsod po svetu. Evropa si je tako na primer z lisbonsko deklaracijo, ki jo je sprejela marca 2000, zastavila ambiciozen cilj: v naslednjih desetih letih postati najkonkurenčnejše in najdinamičnejše na znanju temelječe gospodarstvo. Cilj je kot prednostno nalogo v svojo razvojno gospodarsko strategijo vključila tudi Slovenija, ki je s članstvom v Evropski uniji, k doseganju zastavljenega cilja še toliko bolj zavezana. Zastavljen cilj Evropske unije odseva spoznanje o pomembnosti pridobivanja in uporabe znanja, ki lahko predstavlja tudi razlike med blaginjo in revščino tako na nacionalni, regionalni¹ kot tudi globalni ravni. Pridobivanje in uporaba znanja namreč predstavlja ključni dejavnik pri opredeljevanju konkurenčnosti nacionalnih gospodarstev. Evropska unija zlasti nove članice opozarja, da je za ustvarjanje globalno konkurenčnega, na znanju temelječega gospodarstva, potrebna jasna, proaktivna strategija, ki je usmerjena v različne sektorje gospodarstva in obsega mnogovrstna področja, od informacijske infrastrukture, raziskovalnih in inovacijskih sistemov, izobraževanja in vseživljenjskega učenja, do državnih politik in pravnih okvirov. Potrebne so fleksibilne

institucije in politični okviri s sposobnostjo prilagajanja vse hitrejšim spremembam in kreativen in podjeten zasebni sektor, ki je sposoben raziskovati in izkoriščati nove priložnosti, ki nastajajo kot posledica teh sprememb.

Kljub spoznanjem o pomembnosti znanja za gospodarstvo in družbo je merjenje na znanju temelječega gospodarstva šele v povojih. Nacionalne uradne statistike so na tem področju bolj kot ne okorne. Čeprav nekatere dele na znanju temelječega gospodarstva lahko opišemo s pomočjo že obstoječih kazalcev (npr. kazalcev izobraževanja in usposabljanja, znanosti in tehnologije in informacijske družbe), pa je opisovanje njegove dinamike težji in še nedorečen problem. Dinamika se odraža v vse večji kodifikaciji znanja², v vse večjih potrebah zaposlenih po pridobivanju raznovrstnih sposobnosti, nenehnemu prilagajanju pridobljenih sposobnosti ter razširjanju znanja in novih tehnologij. Kodifikacija znanja je omogočila prenos tega preko komunikacijskih in računalniških omrežij, kar je pripeljalo do nastanka informacijske družbe. Potrebe zaposlenih po nenehnem pridobivanju novih znanj in potrebe po prilagajanju teh znanj nenehnim spremembam predstavlja temelj učečega se gospodarstva. Razširjanje znanja in novih tehnologij zahteva boljše razumevanje delovanja mrež znanj in nacionalnih inovacijskih sistemov. Poleg tega ostajajo nerešena tudi vprašanja vpliva na znanju temelječega gospodarstva na zaposlenost in vloge države pri razvoju in vzdrževanju »baze znanj«.

Znanje torej ne omogoča le povečevanje gospodarske rasti, temveč lahko vodi tudi v strukturne spremembe gospodarstva in s tem družbe kot celote. Merjenje na znanju temelječega gospodarstva je torej zlasti z vidika uspešno vodene strategije toliko bolj pomembno, tako v smislu pridobivanja primerjalnih statistik kot tudi v smislu razumevanja nacionalnih na znanju temelječih gospodarstev.

¹ Z regionalno ravno je v tekstu mišljena regionalnost v okviru EU.

² S kodifikacijo znanja je mišljen čim bolj popoln zapis znanja v digitalni obliki.

V nalogi najprej opisujem empirične in teoretične osnove na znanju temeljčih gospodarstev, v nadaljevanju pa se osredotočam na merjenje oziroma na problematiko merjenja in opisovanja na znanju temelječega gospodarstva.

2 Empirične in teoretične osnove

Izraz »na znanju temelječe gospodarstvo« je plod OECD-ja in je definirano kot gospodarstvo, ki temelji neposredno na ustvarjanju, širjenju in uporabi znanj in informacij. Gospodarski komite azijsko-pacifiškega gospodarskega sodelovanja (APEC) je idejo na znanju temelječega gospodarstva razširil v smislu, da je ustvarjanje, širjenje in uporaba znanj glavno gonilo rasti, ustvarjanja bogastva in zaposlenosti v vseh panogah gospodarstva.

Leta 1999 je OECD začel s projektom rasti (Growth Project), s katerim naj bi analiziral vzroke različnih stopenj rasti njenih članic v devetdesetih letih. V ospredju zanimanja je bilo vprašanje, zakaj je gospodarstvo Združenih držav Amerike relativno glede na ostale članice OECD-ja v tem obdobju doživljalo naraščujočo neinflacijsko rast, hkrati pa ohranjala nizko nezaposlenost.

Empirično je bilo pokazano, da razlike v stopnjah rasti med članicami OECD-ja lahko pojasnimo:

- z investicijami v informacijsko in komunikacijsko tehnologijo (IKT)
- s povečano koristnostjo delovne sile
- z vedno večjo kakovostjo delovne sile
- z večjo učinkovitostjo v kombiniranju dela in kapitala (multifaktorska produktivnost)

Nekatere ugotovitve raziskave so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Raziskava je odkrila, da je v uspešnih gospodarstvih podjetniško obnašanje podprto s konkurenčnim okoljem, učinkovitim trgom delovne sile in s pravnim in finančnim okoljem, ki ščitita intelektualno lastnino in podpirata ustanavljanje novih podjetij.

Produktivnost v sektorju IKT izboljšuje celotno produktivnost, medtem ko uporaba IKT pospešuje inovacije in povečuje produktivnost dela. Hitra širitev IKT je bolj verjetna v uspešnih gospodarstvih, še posebej pa je to značilno za storitvene panoge, vendar se učinki IKT v teh panogah šele ocenjujejo.

Povpraševanje po vse večjih sposobnostih (vključno s sposobnostmi timskega dela in kognitivnimi sposobnostmi), ter povpraševanje po vseživljenjskem učenju, ki omogoča prilagajanje nenehnim spremembam, odraža pomen človeškega kapitala v procesu inoviranja. Po drugi strani vpliv akumulacije znanja na produktivnost poudarja pomen ustreznega izobraževalnega sistema, ki pozitivno vpliva tudi na družbo kot celoto. Da bi lahko izkoristili prednosti, ki jih ponujajo nove tehnologije, bi gospodarstva morala investirati v svoje baze znanj, predvsem s podporo področjem znanstveno-raziskovalnih in razvojnih dejavnosti.

Raziskava je tudi pokazala, da se je v hitro rastočih gospodarstvih rast pospeševala z multifaktorsko produk-

tivnostjo, to je z ustrežno kombinacijo dela in kapitala. Glede na produktivnost dela je raziskava nakazala, da višje stopnje rasti spremljajo izboljšave v izkoričanju delovne sile. Razlike v vzorcih rasti med članicami OECD so lahko vzrok nekaterih »tradicionalnih« faktorjev, kot je denimo sposobnost gospodarstev zaposliti svojo delovno silo, kot tudi nekaterih novih faktorjev, ki so v veliki meri povezani s širitvijo IKT. Vlaganja v novo IKT, ki se uporablja v mnogih sektorjih, ima seveda vpliv tudi na ustvarjanje človeškega kapitala. Podatki nakazujejo, da je prvi val uvajanja IKT v ZDA spremljal značilen premik k bolj usposobljeni delovni sili.

Inovacije na področju proizvodov, procesov in organizacijskih struktur predstavljajo kritično sestavino uspeha vsakega podjetja. To poudarja vse večji pomen tekočega pretoka znanj med posamezniki, podjetji, organizacijami in med nacionalnimi gospodarstvi. Mreže znanj zmanjšujejo stroške raziskav in razvoja (R&R) in pospešujejo inovacijske procese. Empirične študije so pokazale na uspešnost sodelovanja v procesu odkrivanja, uporabe in širjenja novih tehnologij, medtem ko tuje neposredne investicije predstavljajo sredstvo za uvoz inovacij.

OECD je na podlagi izvedenega »Projekta rasti« zaključila, da je doseganje dolgoročne rasti pogojeno z učinkovitostjo politik, ki so osredotočene v IKT, človeški kapital, inovacije in ustvarjanje novih podjetij.

Spremembe, ki poudarjajo vse večji pomen znanja, so opazili v več gospodarstvih (Gera *et al.* 1998; Houghton and Sheehan 2000; Lumberton and Neutze 1999; OECD 2001a; Gera and Weir 2001). Nekatere od teh sprememb so:

- povečano povpraševanje po visoko izobraženi delovni sili, s poudarkom na kognitivnih sposobnostih, razvoju idej in vseživljenjskem učenju;
- razširjenost IKT, ki se odraža v:
- pojavu nove ureditve dela, produkcije, nakupovanja in izobraževanja;
- povečani kodifikaciji znanja;
- zmanjšanih stroških širjenja znanja;
- povečana odprtost svetovnega gospodarstva, ki se odraža v rasti trgovine, v večanju tujih neposrednih investicij in povečevanju prenosa znanja;
- internacionalizacija proizvodnje, ki zahteva večje znanje na področju kontrole in integracije poslovnih enot;
- spremembe v sestavi proizvodnje razvitejših gospodarstev, ki se odražajo v premikih k storitvam, zlasti tistim, ki prinašajo višjo dodano vrednost;
- večje sodelovanje v mednarodnih in nacionalnih mrežah pri izmenjavi proizvodov, kapitala in znanja;
- povečano zanimanje za R&R in druge vire inovacij;

Opisani trendi posledično vplivajo na popravljanje ekonomskih teorij in modelov, s čimer naj bi teorijo bolj približali dejanskemu stanju. Tako ekonomisti nadaljujejo s proučevanjem temeljev gospodarske rasti. Produktivnost je v klasičnih »produkcijских funkcijah« odvisna od dela, kapitala, blaga in energije, medtem ko znanje in tehnologija nanjo vplivata le kot zunanja dejavnika. Z novimi analitičnimi pristopi se znanje skuša vključiti v pro-

dukcijsko funkcijo bolj neposredno. Ugotavlja se namreč, da investicije v znanje po eni strani lahko povečajo produktivnost ostalih produkcijskih faktorjev, po drugi strani pa so te investicije sposobne pretvoriti ostale produkcijske faktorje v nove proizvode in procese. Značilnost investicij v znanje je tudi povečan donos, zato predstavljajo ključen dejavnik pri doseganju dolgoročne rasti.

Ideja o pomenu znanja v gospodarstvu ni nova. Tako je denimo Adam Smith odvetnikom pripisoval pomembno vlogo pri ustvarjanju gospodarsko koristnega znanja. Friederich List je poudarjal infrastrukturo in institucije, ki naj bi z ustvarjanjem in širjenjem znanja prispevale k razvoju produktivnih sil. Schumpeterski ideji o inovacijah kot glavni sili gospodarske dinamike so sledili moderni Schumpetrovi učenci, kot so Galbraith, Goodwin in Hirschman. Ekonomisti, kot sta denimo Romer in Grossman, sedaj razvijajo nove teorije rasti, s katerimi bi pojasnili kateri dejavniki vplivajo na dolgoročno gospodarsko rast.

Neoklasična produkcijska funkcija pravi, da se donosi s povečanim vnosom kapitala v gospodarstvo zmanjšujejo, vendar to zmanjševanje lahko nadomestimo z dotokom novih tehnologij. Čeprav v neoklasični teoriji rasti tehnološki napredek predstavlja gonilo rasti, tehnološki procesi v okviru teorije niso definirani, niti obrazloženi. V novi teoriji rasti pa se pomen znanja odraža v zmožnosti povišanja donosov investicij v znanje, kar povratno lahko prispeva k akumulaciji znanja. To je možno, ker investicije v znanje spodbujajo učinkovitejše metode produkcije ter nove proizvode in storitve. Na ta način se ustvari možnost trajnega povečevanja investicij in posledično s tem povečevanje gospodarske rasti. Prednost znanja je v tudi v možnosti prenosa znanja med podjetji in gospodarskimi panogami. Nove ideje se z nizkimi dodatnimi stroški lahko uporabijo večkrat, kar podira meje rasti, ki sicer nastajajo zaradi pomanjkanja kapitala.

Tehnološke spremembe, ki vplivajo na izobraževanje in usposabljanje delovne sile, investicije v R&R in ustvarjanje novih managerskih struktur in delovnih organizacij, povečujejo relativno mejno produktivnost kapitala. Analitično proučevanje dolgoročne gospodarske rasti kaže, da je bil najhitreje rastoč faktor produktivnosti v dvajsetem stoletju ravno človeški kapital. Teoretično bi se donosi investicij v človeški kapital zaradi tega morali zmanjševati, vendar znakov, ki bi kazali na to, ni (Abramowitz, 1989). Ugotavlja se, da investicije v izobraževanje spremljajo kvečjemu naraščujoči in ne padajoči donosi. Tovrstna spoznanja zahtevajo spremembe neoklasičnih ravnovesnih modelov, ki bi produkcijo, izmenjavo in uporabo proizvodov zamenjale s produkcijo, izmenjavo in uporabo znanja.

Vsekakor vključitev znanja v klasične produkcijske funkcije ni lahka naloga, saj koncept znanja kljubuje nekaterim osnovnim ekonomskim principom, kot je denimo redkost. Znanja in informacij je namreč v obilju. Kar je redko, je zmožnost uporabe znanja in informacij na koristen način. Podobno je tudi kupovanje znanja in informacij oteženo, ker je po definiciji informacija o značilnosti prodajane asimetrično porazdeljena med prodajalcem

in kupcem. Velja tudi, da se nekatere oblike znanj lahko enostavno reproducirajo in z nizkimi stroški širijo med številne uporabnike (kar povzroča slabitev zasebnega lastništva). Po drugi strani pa se nekatere druge oblike znanj brez vpeljave kompleksnih povezav v smislu mrež, ali znanstvih investicij v kodifikacijo in transformacijo znanj v informacije, ne morejo prenašati med podjetji in posamezniki.

Na znanju temelječe gospodarstvo je torej abstrakten in zapleten pojem, zato je merjenje znanja povezano z dobrim razumevanjem njegovih posameznih delov. Opredelitev posameznih delov na znanju temelječega gospodarstva, kot ga je definirala OECD je opisano v naslednjem poglavju.

3 Značilnosti na znanju temelječega gospodarstva

3.1 Kodifikacija znanja

Razumevanje delovanja na znanju temelječega gospodarstva je možno le, če poznamo in razumemo različne vrste znanj, ki so pomembne za delovanje gospodarstva. Tako v splošnem razlikujemo med štirimi vrstami znanj: vedeti kaj (know-what), vedeti zakaj (know-why), vedeti kako (know-how) in vedeti kdo (know-who). Znanja tipa vedeti kaj in vedeti zakaj predstavljajo znanja, ki so najboljše definiciji informacije. Tovrstna znanja so tudi najbolj podobna trgovanim dobrinam ali gospodarskim virom, zato bi jih lahko vključili v produkcijsko funkcijo. Vendar se je potrebno zavedati, da je znanje veliko širši pojem kot informacija. Tako sta na primer drugi vrsti znanj, to je vedeti kako in vedeti kdo, bolj neoprijemljivi. Zaradi tega ju je težje kodificirati in seveda tudi meriti.

Za lažje razumevanje posameznih vrst omenjenih znanj so ta znanja podrobneje opisana v nadaljevanju.

Vedeti kaj predstavlja znanje o dejstvih. Katere sestavine sestavljajo palačinke, kdaj se je rodil France Prešern, kateri je enajsti člen slovenske ustave, so denimo primeri te vrste znanj. Rekli bi lahko, da so te vrste znanj še najboljše informacijam in strokovnjaki, ki delujejo na nekaterih kompleksnih področjih, kot je denimo medicina in pravo, za opravljanje svojega dela potrebujejo ogromne količine znanj tipa vedeti kaj.

Vedeti zakaj predstavlja znanja o principih in zakonih »narave«. Te vrste znanj so denimo temelj tehnološkega razvoja ter izboljšav proizvodov in procesov v večini gospodarskih panog. Produkcija in reprodukcija znanj tipa vedeti zakaj se običajno odvija v specializiranih organizacijah, kot so raziskovalni laboratoriji in fakultete. Podjetja do znanj te vrste lahko pridejo tako, da zaposlijo znanstveno usposobljeno delovno silo, ali da vzpostavijo neposredne stike z ustreznimi organizacijami oziroma z njimi izvajajo skupne projekte.

Vedeti kako predstavlja sposobnosti oziroma zmožnosti opravljati nekaj. Znanja tipa vedeti kako uporabljajo na primer poslovneži, ki ocenjujejo možnosti tržnega

uspeha za nek nov proizvod, kadrovske direktorji, ki izbirajo in usposablajo delovno silo in delavci, ki upravljajo zapletene naprave. Znanja tipa vedeti kako običajno nastajajo in ostajajo znotraj posameznih podjetij. Ravno zaradi tega ta znanja predstavljajo enega glavnih vzrokov za nastanek gospodarskih mrež, ki naj bi omogočile čim večjo delitev in dopolnjevanje tovrstnih znanj med podjetji.

Znanja tipa vedeti kdo obsegajo informacije kdo ve kaj in kdo ve kako storiti nekaj. Znanja tipa vedeti kdo tako vključujejo nastajanje posebnih socialnih mrež, ki omogočajo dostop do strokovnjakov in učinkovito uporabo njihovega znanja. To je še zlasti pomembno v tistih gospodarstvih, kjer so znanja močno razpršena zaradi visoke stopnje delitve dela med organizacijami in strokovnjaki. Hitre spremembe v gospodarstvu tako od sodobnih managerjev in organizacij zahtevajo znanja tipa vedeti kdo, in so v najvišji meri lastne podjetjem, ki ta znanja imajo.

Obvladovanje štirih različnih vrst znanj poteka preko različnih kanalov. Tako se na primer znanj tipa vedeti kaj in vedeti zakaj lahko naučimo z branjem knjig, poslušanjem predavanj in udeleževanjem raznih razprav, medtem ko se znanja tipa vedeti kako in vedeti kdo večinoma lahko naučimo le s praktičnimi izkušnjami. Tako se na primer znanj vedeti kako lahko naučimo v situacijah, v katerih kot »učenci« sledimo »učitelju«, ki mu zaupamo. Znanja tipa vedeti kdo pa se lahko naučimo z »družbeno« prakso, v specializiranih izobraževalnih okoljih in denimo z vsakodnevnim opravljanjem s strankami, pogodbenimi partnerji in neodvisnimi institucijami. Pridobivanje znanj vedeti kdo je pogosto tudi razlog, da so podjetja pripravljena sodelovati v tako imenovanih osnovnih raziskavih. Na ta način namreč dobijo dostop do mrež akademskih strokovnjakov, ki predstavljajo temelj njihove inovativne sposobnosti. Znanja tipa vedeti kdo so tako družbeno pogojena, zato je njihov prenos skozi običajne kanale tudi toliko težji.

Potreba po učinkovitem obvladovanju znanj tipa vedeti kaj in vedeti zakaj je pogojevala tudi razvoj informacijske tehnologije. Ravno tako lahko rečemo, da velja tudi obratno. Obstoj informacijske in komunikacijske tehnologije je omogočil in pospešil kodifikacijo določenih vrst znanj, kar je omogočilo nizko stroškovni prenos znanj na velike razdalje. S tem je bil narejen prehod v informacijsko družbo in kmalu lahko pričakujemo, da se bo večina delavcev ukvarjala s proizvajanjem, uporabo in/ali širjenjem informacij oziroma kodificirane znanja.

Digitalna revolucija je s kodifikacijo znanj spremenila razmerje med kodificiranimi in neoprijemljivimi znanji v gospodarstvu. Elektronska omrežja danes povezujejo širok spekter javnih in zasebnih virov informacij, ki predstavljajo sestavne dele nastajajočih, široko dostopnih digitalnih knjižnic.

Zaradi kodifikacije znanje dobiva lastnosti dobrine. Kodifikacija tako pospešuje tržne transakcije in širitev znanja. Poleg tega kodifikacija znanj zmanjšuje pomen dodatnih investicij pri dobivanju novih znanj. Rekli bi lahko, da predstavlja mostove med konkurenčnimi področji in tako zmanjšuje tudi razpršenost znanj.

Napredek, ki je bil v zadnjih letih dosežen na področju kodifikacije znanj, vsekakor predstavlja možnosti pospeševanja stopnje rasti zaloga znanj, ki pozitivno vplivajo na stopnjo gospodarske rasti.

3.2 Znanje in učenje

Ugotovili smo torej, da informacijske tehnologije premikajo meje med kodificiranim in tako imenovanim neoprijemljivim znanjem. Vendar je pomen informacijskih tehnologij še širši. Tako so informacijske tehnologije predvsem poudarile pomembnost pridobivanja novih sposobnosti in novih vrst znanj. V informacijski družbi je tako vedno večji del delovne sile vpleten v delo z informacijami in ne v delo z oprijemljivimi faktorji proizvodnje. Računalniška pismenost postaja pomembnejša od pismenosti v tradicionalnem pomenu besede. Na tem mestu moramo poudariti, da je na znanju temelječe gospodarstvo sicer res odvisno od informacijskih tehnologij, vendar pojem ne predstavlja sinonima informacijski družbi. Značilnost na znanju temelječega gospodarstva je predvsem potreba po stalnem učenju, to je pridobivanju kodificiranih informacij in množnostih uporabe le-teh. Z vse lažjim in cenejšim dostopom do informacij, sposobnosti in zmožnosti izbiranja pravih informacij in uporabe teh postajajo vse bolj pomembne. Neoprijemljivo znanje v obliki sposobnosti upravljanja kodificiranega znanja je postalo pomembnejše kot kdajkoli. Rekli bi lahko, da kodificirano znanje predstavlja vložek v proizvodnjo, neoprijemljivo znanje, predvsem vedeti kako, pa sredstvo za učinkovito in koristno predelavo tega znanja. Pomen znanja se odraža tudi v vse večjem povpraševanju po sposobnostih kot so, izbira pravih informacij, prepoznavanje vzorcev in informacij, razumevanje informacij in zmožnost naučiti se novih sposobnosti.

Kodificirano znanje v največji meri lahko izkoristimo le z akumulacijo neoprijemljivih znanj, ta pa si lahko pridobimo samo z učenjem. Gospodarstva, ki ne bodo usmerjena v razvoj sposobnosti, tako tistih pridobljenih s kodificiranimi kot tudi neoprijemljivimi znanji, se bodo počasi soočila z informacijskimi ovirami, ki lahko predstavljajo pomemben dejavnik manjše učinkovitosti gospodarstev. To seveda poudarja pomen formalne izobrazbe delovne sile, pa tudi pomen zmožnosti pridobivanja in učinkovite izrabe novih teoretičnih in analitičnih znanj. Osrednjo vlogo na znanju temelječega gospodarstva tako predstavlja prav izobraževanje, učenje pa sredstvo za doseganje uspeha tako posameznikov kot tudi podjetij.

Proces učenja torej ne pomeni le pridobivanja formalne izobrazbe. Glavni namen učenja je postal spremenjanje v praksi pridobljenih neoprijemljivih znanj v kodificirana znanja. Podjetja vse bolj spoznavajo potrebo, da se preobrazijo v učeča se podjetja, kar pomeni stalno prilagajanje vodenja, organizacijskih struktur in sposobnosti, vse hitrejšim spremembam na trgu. Opazno je tudi povežovanje podjetij v podjetniške mreže, v katerih prihaja do interaktivnega učenja, ki vključuje proučevanje proizvajalcev in uporabnikov ter izmenjavo informacij. Takšne

vrste sodelovanj v današnjem svetu predstavljajo pogonsko silo inovacijam.

3.3 Mreže znanj

Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da v gospodarskih temeljcih na znanju igra pomembno vlogo ustvarjanje ter širjenje in uporaba informacij in znanj. Uspeh podjetij in gospodarstev je vse bolj odvisen od učinkovitosti zbiranja in uporabe znanj. Strateške sposobnosti in znanja tipa vedeti kako se interaktivno razvijajo in delijo med skupinami in mrežami. Vedno večja stopnja sprememb in učenje, spreminjajo gospodarstva v hierarhične mreže. Ustvarja se mrežna družba, v kateri je družbeno gospodarski položaj podjetij in posameznikov odvisen od njihovih možnosti in sposobnosti odkriti in vzpostaviti odnose, ki so posledica ustvarjanja, pridobivanja in širjenja znanj.

»Mrežna« značilnost na znanju temelječega gospodarstva je odsev sprememb tako imenovanega linearnega modela inovacij. Po klasični teoriji se inovacija začne z znanstvenim raziskovanjem, ki mu sledijo stopnje razvoja, proizvodnje in trženja. Proces se zaključi s prodajo proizvoda, procesa ali storitve. Danes je jasno, da ideje za inovacije prihajajo iz različnih virov, vključno z novimi proizvodnimi zmoglostmi in tržnimi potrebami. Inovacije se lahko pojavljajo tudi v različnih oblikah. To med drugimi vključuje denimo izboljšave že obstoječih proizvodov ter uporabo novih tehnologij na obstoječih in novih trgih. Proces inoviranja ni več popolnoma linearen. Inoviranje vključuje komunikacije med različnimi akterji, kot so podjetja, raziskovalni laboratoriji, akademske institucije in potrošniki. Za uspešen proces inoviranja pa so potrebne tudi povratne informacije med znanostjo, tehniko, razvojno dejavnostjo, proizvodnjo in marketingom.

Inoviranje je torej rezultat vzajemnega delovanja številnih akterjev in institucij, ki sestavljajo tako imenovane nacionalne inovacijske sisteme, ki se vedno bolj širijo tudi prek državnih meja. V osnovi so ti sistemi sestavljeni iz tokov in odnosov med gospodarstvom, državo in univerzami. Interakcije znotraj inovacijskih sistemov vplivajo na inovativno sposobnost podjetij in gospodarstev. Uspešnost inovacijskih sistemov je odvisna od »moči« širjenja znanj oziroma njihove zmoglosti zagotavljati pravočasen dostop do zalog znanja, ki so potrebne za razvoj inovacij.

3.4 Znanje in zaposlenost

Za gospodarstva temelječa na znanju je značilno, da je povpraševanje po visoko izobraženi in usposobljeni delovni sili vedno večje. Študije so v nakaterih državah pokazale, da je povpraševanje po visoko izobraženi in usposobljeni delovni sili pogojeno s hitrim uvajanjem na znanju temelječih sredstev proizvodnje, kot so denimo sredstva, ki temeljijo na informacijskih tehnologijah. Študije kažejo tudi, da so višje izobraženi in usposobljeni delavci tudi bolj plačani. Želje trga po delavcih, ki znajo upravljati s kodificiranim znanjem pa seveda negativno vplivajo

na manj usposobljene delavce, tako z vidika možnosti dela kot tudi z vidika vrednosti dela.

4 Vloga znanstvenih sistemov v gospodarstvih temelječih na znanju

Osrčje znanstvenega sistema predstavljajo raziskovalni laboratoriji in izobraževalne institucije, v širšem pomenu pa pomemben del znanstvenega sistema sestavljajo tudi vladna ministrstva za znanost, raziskovalni sveti, določena podjetja in druge zasebne enote ter ustrezna podpora in infrastruktura. V gospodarstvih temelječih na znanju znanstveni sistemi predstavljajo ključno vlogo pri:

- **produkciji znanj** – razvijanju in posredovanju novih znanj;
- **prenosu znanj** – izobraževanje in razvijanje človeških virov;
- **širjenju znanj**, ki omogoča zagotavljanje sredstev za reševanje problemov

4.1 Produkcija znanj

Do pojava na znanju temelječih gospodarstev naj bi znanstveni sistemi veljali za glavnega »proizvajalca« znanj, ki so se ustvarjala večinoma na podlagi tako imenovanih osnovnih raziskav (basic research) v raziskovalnih laboratorijih in univerzah. Tako nastala znanja so bila pod skupnim imenom imenovana znanost. Osnovne raziskave so se razlikovale od uporabniških ali komercialnih raziskav, do katerih je prihajalo predvsem zaradi potreb trga. V gospodarstvu temelječem na znanju so razlike med osnovnimi in uporabniškimi raziskavami ter med znanostjo in tehnologijo postale zamegljene. Vprašanja, ki se ukvarjajo z dilemami kot je, kje je meja med znanostjo in tehnologijo oziroma ali je znanstveni sistem še vedno glavni proizvajalec novih znanj, so pomembna, saj predstavljajo različne poglede na vlogo držav pri financiranju »proizvajanja« različnih vrst znanj.

Znanja temelječa na znanosti so široko uporabna na mnogih področjih človekovega delovanja, ki se nenehno zelo hitro spreminja. Po drugi strani tehnološka znanja izvirajo predvsem iz uporabe znanstvenih znanj pri reševanju praktičnih problemov. Znanost si predstavljamo kot tisti del znanja, ki si ga ne sme, oziroma si ga ne bi smel, lastiti noben posamezen član, skupina ali družba. Predstavlja tisto temeljno bazo znanj, ki je skupna celotnemu tehnološkemu razvoju. Ravno zaradi tega ima večinski del znanosti značilnosti javne dobrine, torej dobrine, do katere bi moral imeti dostop vsak. Namen znanosti kot javne dobrine je torej doseganje čim večje blaginje. Ta značilnost znanosti pa seveda slej ko prej pripelje do spoznanja, da zasebni sektor ni pripravljen investirati v znanost, saj si je ne more lastiti in jo v zadostni meri izkoristiti pri ustvarjanju dobička. Na tem mestu mora država, če želi maksimirati družbeno blaginjo, poskrbeti za financiranje znanosti.

Nekateri menijo, da v na znanju temeljčih gospodarskih razlik med znanostjo in tehnologijo ni več (Gibbons *et al.*, 1994). To pojasnjujejo s tezami, ki pravijo, da so znanstvene metode, zaradi preteklih investicij v izobraževanje in raziskovanje, postale množične in razpršene v celotni družbi. Posledično je lahko kakršnokoli raziskovanje, javno ali zasebno, začetek novih znanstvenih znanj.

Študije raziskovalnega procesa so pokazale, da tehnološke izboljšave pogosto uporabljajo majhne znanstvene vložke in da je lahko iskanje tehnoloških rešitev produktiven vir znanstvenih vprašanj in odgovorov. To seveda pomeni, da klasična osnova znanstvenih sistemov, to so raziskovalni laboratoriji in univerze, niso več edini proizvajalec znanstvenega znanja.

S tega vidika so podjetja in zasebni sektor zainteresirani investirati v osnovne raziskave, če od njih pričakujejo zadostno novo dodano vrednost, kljub možnemu okoriščenju konkurence s tako podprtimi raziskavami. Takšen pogled zahteva revizijo državne podpore znanstvenemu raziskovanju. Politike se morajo usmeriti na vzpostavljanje sodelovanja med različnimi viri znanstvenega znanja.

4.2 Prenos znanj

Ključni element pri prenosu znanj predstavlja prav znanstveni sistem, zlasti v okviru izobraževanja in usposabljanja znanstvenikov in inženirjev. V gospodarstvih temelječih na znanju učenje predstavlja pomembno vlogo pri določanju usode posameznikov, podjetij in gospodarstev. Zmožnost učenja novih znanj in uporaba teh znanj, je ključna za vpeljavo in uporabo novih tehnologij. Ustrezno usposobljeni raziskovalci in tehniki so nujni tako za ustvarjanje kot tudi uporabo tako znanstvenih kot tehnoloških znanj. Ne glede na to kje so zaposleni, so ti človeški viri nastali zaradi obstoja znanstvenega sistema. Problem današnjega jedra znanstvenega sistema (raziskovalni laboratoriji in univerze) po vsem svetu so velike proračunske omejitve. Posledica je manjša količina znanstvenih raziskav, ki vodi nadalje v nezadosten razvoj bodočih znanstvenikov in inženirjev. Poleg proračunskih omejitev je problem univerz tudi vse večje število študentov. Tako univerze postajajo razpete med potrebami po kakovostnih raziskavah in zadovoljevanjem potreb študentov po znanju. Hkrati prihaja tudi do razkoraka med potrebami trga po raziskovalcih in usposobljenostjo in usmeritvijo novih doktorantov. Nadaljen problem je tudi privabljanje mladih v znanost, kar ima lahko resne posledice, ne samo za ustvarjanje bodočih raziskovalcev in inženirjev, temveč tudi za zavest splošne javnosti o gospodarski vrednosti znanja in tehnologije.

4.3 Širjenje znanja

Eno od znamenj na znanju temelječih gospodarstev je tudi spoznanje, da je širjenje znanja ravno tako pomembno kot njegovo ustvarjanje. Znanstveni sistem igra pri tem pomembno vlogo. Mreže širjenja znanj in nacionalni

inovacijski sistemi dodatno podpirajo napredek in uporabo znanj v gospodarstvu in predstavljajo ključen dejavnik pri širjenju inovacij in absorpciji tehnologij v proizvodne procese in v razvoj proizvodov.

Gospodarstva se med seboj razlikujejo glede na njihovo zmožnost širjenja znanj znotraj in med mrežami znanstvenih raziskovalcev in institucij. Moč širjenja znanj v gospodarstvu je deloma odvisna od interesa in obstoja različnih izobraževalnih institucij, deloma je odvisna tudi od investicij v sposobnosti iskanja in prilagajanja znanj za praktično uporabo. Odločati se je potrebno med investicijami v ustvarjanje znanj in možnostmi za širjenje in uporabo znanstvenih znanj.

Znanstveni sistem mora uravnovežiti svojo vlogo pri ustvarjanju znanj (raziskave), prenosu znanj (izobraževanje in usposabljanje) in širjenju znanj v gospodarstvo in družbo. Zlasti podjetja bi na tem mestu tako razširjena znanja morala znati raziskati.

Za uspešen proces širjenja znanj bi država morala poskrbeti s spodbudami raziskovalnim laboratorijem in univerzam, da v svoje raziskovalne aktivnosti vključijo tudi gospodarske partnerje. Takšna sodelovanja bi po eni strani lahko povečala izobraževalno misijo univerz, po drugi strani pa raziskavam odprla nove usmeritve.

5 Kazalci na znanju temelječega gospodarstva

Gospodarski kazalci so namenjeni opisovanju delovanja gospodarstev. Vse od razvoja prvih gospodarskih kazalcev v 1930-ih letih, še posebej pa po drugi svetovni vojni, so ti gospodarski kazalci (kot je denimo BDP) do danes ostali praktično enaki. Usmerjeni so v merjenje agregatov (kot so proizvodnja, investicije, poraba in zaposlenost) in njihovih stopenj sprememb. Ti kazalci usmerjajo politične odločitve vlad, podjetij, potrošnikov in zaposlenih. Glede na to, da se teorija na znanju temelječega gospodarstva razlikuje od teorije »klasičnih« gospodarstev, pa obstoječi kazalci lahko vodijo do napačnih gospodarskih odločitev, saj kot taki ne morejo opisovati pomembnih vidikov na znanju temeljčih gospodarstev.

Merjenje delovanja na znanju temeljčih gospodarstev predstavlja pomemben izziv. Znanje je namreč težko tako kvantificirati, kot tudi ovrednotiti. Že obstoječi kazalci so le delni in zelo posredni kazalci na znanju temelječih gospodarstev. Precejšen in neznan del znanja ni kodificiran in je kot tak shranjen v glavah posameznikov. Podobno danes ne vemo kaj se dogaja z zalogami in tokovi znanj, s širjenjem znanj in z odnosi med ustvarjanjem znanj in gospodarskim delovanjem.

5.1 Merjenje znanj

Največji problem pri merjenju znanj je predvsem v tem, da znanje v marsičem ni podobno tradicionalnim gospodarskim vložkom, kot sta denimo jeklo ali delo. Za tradicionalne vložke namreč velja, da ko jih dodamo zalogi

gospodarskih virov, gospodarska rast raste v skladu z »navodili« tradicionalne produkcijske funkcije. Denimo, več dela poveča BDP v skladu s produktivnostjo dela, ali več jekla lahko poveča proizvodnjo avtomobilov, hiš, orodij, ..., za napovedljivo vsoto. Novo znanje, za razliko od na primer dela in jekla, vpliva na gospodarsko delovanje tako, da vpliva na spreminjanje »navodil« samih - gospodarstvo namreč oskrbuje z novimi proizvodnimi in procesnimi zmožnostmi, do katerih brez novih znanj ne bi niti prišlo.

Čeprav novo znanje običajno poveča potencialni produkt, vnaprej ne vemo kakšen bo dejansko ta vpliv, niti v kvantitativnem niti v kvalitativnem smislu. Znanje v nasprotju s klasičnimi kapitalskimi dobrinami nima ustaljenih razsežnosti. Nova ideja lahko povzroči zelo velike spremembe, majhne spremembe ali pa sploh ne obrodi sadov. Vse je odvisno od podjetništva, konkurence in drugih gospodarskih faktorjev. Povečano vlaganje v ustvarjanje znanje sicer v splošnem povečuje gospodarski potencial, vendar je malo znanega o tem kako ali za koliko.

Podoben problem se pojavlja pri poskusu uravnovešenja cen znanja na trgu. Znanja v podjetjih niso dokumentirana, ravno tako ne obstajajo zapisi o ustvarjanju in izmenjavi znanj. Odsotnost tržne komponente znanj je povezana s pomanjkanjem cenovnih informacij, ki so potrebne za povezovanje posameznih transakcij znanj s širšimi agregati, primerljivimi s klasičnimi gospodarskimi statistikami. Pri izmenjavi znanj se kupec mora zanesti na ocene o vrednosti kupovanega znanja, ne da bi vnaprej vedel, kaj pravzaprav kupuje. Pogosto se tudi zgodi, da nova znanja nadomestijo nekatera stara, kar pomeni, da ni nujno, da novo znanje povečuje obstoječe zaloge znanj.

Ze sam problem razvoja novih kazalcev kaže na posebnosti na znanju temeljčih gospodarstev. Da bi v celoti razumeli njegovo delovanje je potrebno razviti nove pojme in mere, s katerimi bo možno slediti pojavu. V splošnem naj bi kazalci na znanju temeljčih gospodarstev omogočali:

- merjenje vložkov v znanje;
- merjenje zalog in tokov znanja;
- merjenje učinkov znanja;
- merjenje mrež znanj; in
- merjenje znanja in učenja;

5.2 Merjenje vložkov v znanje

Obstoječi kazalci znanj, kot so vložki v raziskave in razvoj (R&R), zaposlenost inženirjev in tehničnega osebja, patenti in mednarodne plačilne bilance za tehnologijo, imajo kljub mnogim izboljšavam, do katerih je prišlo v zadnjih letih, še vedno mnogo pomanjkljivosti za ustrezno opisovanje na znanju temelječega gospodarstva.

Vložki v R&R so neposreden poskus zajetja povečevanja baz znanj, kazalci o raziskovalnem kadru pa naj bi približno kazali na količino reševanja problemov pri ustvarjanju novih znanj. Vendar se je potrebno zavedati, da vložki v R&R in uradni raziskovalni kader predstavljajo le majhen del celotnih vložkov v ustvarjanje znanj. Uspešno raziskovanje in razvoj namreč črpa ideje iz različnih

virov, vključno z neuradnimi strokovnimi izmenjavami, izkušnjami uporabnikov in predlogi, ki prihajajo iz prodajnih mest. Poleg tega obstoječi kazalci R&R zajemajo le vložke javnega sektorja, univerz in velikih podjetij, kar avtomatično podcenjuje vložke manjših podjetij in storitvenega sektorja.

Patenti so v bistvu še najbližje neposrednim kazalcem ustvarjanja znanj, saj dejansko predstavljajo ideje same. Glede na ostale obstoječe kazalce, patenti najbolj neposredno merijo učinke znanj. Podatki o patentih imajo tudi mnoge prednosti, ki se kažejo predvsem v tem, da večina držav vodi centralizirane patentne podatkovne baze, podatki zajemajo praktično vsa področja znanj, patentni dokumenti pa vsebujejo informacije o izumih, tehnologijah, izumitelju, in podobno. Kljub temu pri mednarodnih primerjavah še vedno prihaja do pristranskosti zaradi razlik v nacionalnih patentnih sistemih. V splošnem niso patentirane vse nove uporabe znanj, primerjalno pa obstajajo tudi razlike v pomembnosti med prijavljenimi patenti. Poleg tega patenti predstavljajo predvsem praktično uporabo določenih idej in kot taki ne zajemajo v celoti splošnega pojma in izboljšav znanja.

Tehnološke plačilne bilance merijo gibanje tehnične znanja (preko licenčnin in drugih neposrednih »nakupov« znanj) in kot take bolj kot vložek v znanje predstavljajo mere tokov znanja. Seveda tudi tehnološke plačilne bilance ne morejo zajeti celotnega toka znanj med državami. Tako denimo ne zajemajo mednarodnih tokov znanj, ki nastajajo z zaposlitvijo tujega osebja, s svetovlaniimi storitvami, tujimi neposrednimi investicijami, in podobno.

5.3 Merjenje zalog in tokov znanja

Za razliko od merjenja vložkov v znanje, je merjenje zalog in tokov znanja veliko težja naloga. V primeru klasičnih kazalcev je prenos izdelkov ali storitev med posamezniki ali organizacijami običajno povezan z denarnimi plačili, na podlagi česar je možno slediti njihovim tokovom. Tokovi povezani z znanji običajno ne zajemajo plačil, zaradi česar bi bilo potrebno poiskati alternativne kazalce, ki bi omogočali sledenje razvoja in širjenja znanj.

Pri merjenju zalog prihaja do velikih problemov že v primeru fizičnega kapitala, tako, da se merjenje zalog znanja zdi skoraj nemogoče. Pa vendar bi z razvojem tehnik, ki bi bile zmožne postopati z »zastarevanjem in izginjanjem« znanj, zaloge znanj lahko merili s pomočjo obstoječih kazalcev. Tako bi lahko na primer podatke o letnih vložkih v R&R, kot akumulacije v različnih državah in gospodarskih panogah, amortizirali in jih relativno glede na proizvodnjo uporabili za oceno stopenj donosa investicij v R&R. Podobno bi lahko podatke o letnih rasteh osebja zaposlenega v R&R sektorju, ki bi jih prilagodili glede na kadrovska in poklicna gibanja, uporabili za oceno zalog R&R osebja. Zaloge patentov pa bi lahko ocenjevali na podlagi podatkov o uporabi in trajanju ekskluzivnih pravic.

Precej večji izziv kot merjenje samih zalog, pa predstavlja merjenje tokov znanja, to je tistega dela zalog zna-

nja, ki v določenem obdobju vstopa v gospodarstvo. Za merjenje tokov znanja se najpogosteje uporabljata dve meri: »otipljivo« širjenje, ki zajema uvajanje novih tehnologij v proizvodne procese in »neotipljivo« širjenje, v smislu prenosa znanj, tehničnih strokovnjakov ali tehnologij v obliki patentov, licenc ali znanj tipa vedeti kako.

Tokovi »otipljivega« znanja se lahko merijo s pomočjo input-output tehnik. Na ta način je možno ocenjevati kakšen del zaloga R&R se pretaka med gospodarskimi panogami in v kakšnem obsegu posamezne gospodarske panoge predstavljajo vire vložkov »otipljivega« znanja.

Tokovi »neotipljivega« znanja se najpogosteje skušajo meriti z analizami »citativ«. V znanstvenih revijah in uporabah patentov, uporabniki znanja in idej pogosto citirajo svoje vire. To omogoča pregled povezovanja idej ustvarjenih na različnih področjih. Z večanjem računalniških zmogljivosti bo v prihodnosti možno tudi pregledovanje in analiziranje ogromnih količin tekstovnih zapisov, na podlagi katerih bi lahko odkrivali podobnosti in razlike med novimi znanji. To bi omogočilo tudi odkrivanje tokov znanj, ki jih na določenih področjih ne moremo zajeti s pomočjo »citativ«. »Citati« namreč kljub zajemanju celotne znanstvene literature in vseh patentnih idej, ne morejo v celoti opisati temeljev sodobnih na znanju temelječih gospodarstev.

5.4 Merjenje učinkov znanja

Čeprav običajne mere povezane z R&R pogosto ne kažejo količinske in kakovostne uspešnosti R&R, pa vseeno predstavljajo izhodišče merjenja njihovih učinkov in ocenjevanja stopenj donosa investicij v R&R. Z namenom doseganja primerljivosti gospodarske uspešnosti med državami, se že razvijajo grobi kazalci, ki skušajo vložke v znanje pretvoriti v učinke znanja. Gre za mere, ki so usmerjene v delitev gospodarskih panog in delovne sile v bolj ali manj intenzivne na področju R&R, znanja ali informacij. Te mere temeljijo na predpostavkah, da so določene, na znanju temelječe, gospodarske panoge ključne pri doseganju dolgoročne uspešnosti posameznih gospodarstev, ker omogočajo vsestranske družbene in gospodarske koristi, gospodarstvo oskrbujejo z visoko usposobljeno in višje plačano delovno silo in ustvarjajo višjo donosnost dela in kapitala.

Kljub vsemu pa imajo obstoječi kazalci pri opisovanju delovanja na znanju temeljčih gospodarstev vrsto pomanjkljivosti. Tako na primer kazalci povezani z R&R izključujejo proizvodne sektorje, medtem ko za sektor storitev sploh še niso razviti. Ravno tako ti kazalci ne zajemajo tistega dela R&R, ki se s kupovanjem prenaša med gospodarskimi panogami, bodisi v obliki nove opreme ali novih vložkov, bodisi v obliki patentov in licenc. Tudi kazalcev s katerimi bi bilo možno v celoti oceniti osebne in družbene donose znanj zaenkrat še ni.

Učinek inovacij in tehnologij na rast produktivnosti in dolgoročno gospodarsko rast, še ni v celoti raziskan. Ravno zaradi tega je še bolj pomembno, da bi razvili ka-

zalce, s katerimi bi merili učinke tehnološkega napredka na gospodarstvo in zaposlenost.

5.5 Merjenje mrež znanj

Dinamika razvoja in širjenja znanj predstavlja srce na znanju temelječega gospodarstva. Čeprav na podlagi obstoječih kazalcev lahko merimo določene dele na znanju temelječega gospodarstva, pa ti kazalci predstavljajo predvsem mere vložkov v znanje in tokove kodificiranega znanja, medtem ko za opisovanje dinamike gospodarstva ne zadostujejo. Tako ti kazalci ne morejo opisovati zaloga in tokov bolj neotipljivih oblik znanj, kot je na primer učenje, ki temelji na podlagi raznovrstnih praktičnih izkušenj. Novi kazalci so potrebni tudi na področju opisovanja inovacijskega procesa in širjenja znanja med ključnimi gospodarskimi subjekti.

Opisani indikatorji ustvarjanja in širjenja znanj se trenutno skušajo pridobivati kot nadaljevanje anketnih raziskovanj med podjetji. Tako so se začele pojavljati tako imenovane ankete o inovacijah, ki zajemajo informacije o dejavnostih, ki vplivajo na pripravljenost podjetij inovirati in o dejavnostih, ki vplivajo na širjenje znanj in inovacij v gospodarstvu. Analize pripravljenosti inoviranja opisujejo v obliki klasičnih kazalcev, kot so investicije v R&R, uporaba usposobljene delovne sile in uporaba domače in uvožene tehnologije, kot tudi drugih dejavnikov, kot so dobičkonosnost, regulatorni sistemi in institucionalne mreže.

Bolj izčrpne ankete, kot sta na primer CIS (Community Innovation Survey) in projekt PACE (Policies, Appropriability and Competitiveness for European Enterprises), skušajo dinamiko povezano z inovacijskim procesom in širjenjem tokov znanja opisati še podrobneje. Anketa CIS, ki se je izvajala leta 1993 in v katero je bilo zajetih 40.000 podjetij EU, je zbirala podatke o izdatkih podjetij povezanih z razvojem novih proizvodov (vključno z usposabljanjem, oblikovanjem, raziskovanjem trga in pridobivanjem opreme), podatke o načinu zbiranja pomembnih informacij, o delovanju R&R in tehnološkem sodelovanju in podatke o zaznanih ovirah in spodbudah, ki spremljajo inoviranje. Anketa kot taka predstavlja osnovo za povezovanje splošnega inovacijskega delovanja podjetij z njihovimi vzorci tehnološkega sodelovanja in uporabe informacij.

Projekt PACE pokriva velika evropska podjetja in je sestavljen iz podobnih vprašanj kot anketa CIS. V raziskavo so vključena vprašanja o vrstah informacij, ki so potrebne za razvoj in uvajanje tehnoloških sprememb, vprašanja o ciljnih inoviranja, o zunanjih virih znanja, o javnih raziskavah, o metodah zaščite inovacij, o državnih programih za podporo inovacijam in o ovirah, ki vplivajo na dobičkonost inovacij. Prvi rezultati so pokazali, da je najpomembnejši zunanji vir znanja tehnična analiza konkurenčnih proizvodov, v sektorjih, kjer so projekti R&R dragi in zapleteni, pa pomemben vir znanj predstavljajo sodelovanja med podjetji.

Omenjene raziskave predstavljajo pomemben prispevek na področju opisovanja nacionalnih inovacijskih si-

stemov in »moči« širjenja znanj v gospodarstvu, ki se danes proučujejo na podlagi dveh glavnih tokov:

- širjenjem znanj med univerzami, javnimi raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom; in
- širjenjem znanj med ponudniki in uporabniki na trgu (Smith, 1995).

Takšen pristop omogoča zbiranje informacij o tokovih deleža znanj, ki se prenaša med raziskovalci, deleža znanj ustvarjenega na univerzah in v javnih raziskovalnih institucijah, ki je dostopen in uporabljen v gospodarstvu in informacije o obsegu in stopnji širjenja novih znanj in tehnologij znotraj gospodarstva.

Razvijajo se tudi kazalci o medsebojnih odnosih med javnim, zasebnim in univerzitetnim sektorjem, s katerimi bi lahko merili institucionalne zmožnosti prenosa znanj. Ti kazalci vključujejo:

- število, usmerjenost in investiranje v skupne raziskovalne projekte med univerzami, javnimi raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom;
- število, usmerjenost in investiranje v univerzitetno-gospodarsko raziskovalne centre;
- število in tehnološko usmerjenost skupnih patentov in objav med univerzami, javnimi raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom;
- gibanje kadrov in vzorce zaposlovanja med univerzami, javnimi raziskovalnimi institucijami in gospodarstvom; in
- metode dostopa podjetij do odkritij na univerzah, vključno z objavljenimi publikacijami, konferencami, usposabljanjem kadrova, neformalnimi stiki, začasnimi izmenjavami in pogodbami ali skupnimi R&R.

Med drugimi so se ponekod začele pojavljati tudi raziskave o zmožnostih zasebnega sektorja pri prenosu znanj. Te raziskave temeljijo na:

- raziskovalnem sodelovanju znotraj podjetniškega sektorja;
- sodelovanju podjetij pri izdelavi gospodarskih standardizacij in neformalnih raziskovalnih mrež;
- stopnji gibljivosti delovne sile med podjetji in gospodarskimi panogami;
- metodah dostopa podjetij do odkritij v drugih podjetjih in gospodarskih panogah;
- stopnji internacionalizacije.

5.6 Merjenje znanja in učenja

Pojav na znanju temelječih gospodarstev zbuja vprašanja o učinkovitosti in upravičenosti izobraževanja in usposabljanja. Klasičen način merjenja razvoja človeškega kapitala je temeljil na merah kot sta denimo število let šolanja ali izkušenj. Tovrstne mere seveda ne odražajo niti kakovosti izobraževanja oziroma učenja niti gospodarskih donosov investicij v izobraževanje in usposabljanje. Obstoj obsežnega neformalnega področja, v katerem se posamezniki usposabljujejo na delovnem mestu, predstavlja velike probleme merjenja in odseva težave povezane s sledenjem bolj neotipljivih oblik učenja in pretoka znanj. Deloma je te pomanjkljivosti skušala odpraviti OECD, ko

je začela s projektom razvoja kazalcev človeškega kapitala, ki je bil še posebej usmerjen v merjenje osebnih in družbenih stopenj donosov od investicij v izobraževanje in usposabljanje.

Eden od načinov ocenjevanja družbene stopnje donosa, je merjenje učinkov izdatkov za izobraževanje in učinkov stopnje izobrazbe v družbi na gospodarsko rast. Analize so pokazale, da izobrazba lahko predstavlja do četrtino celotne gospodarske rasti.

Merjenje osebnih stopenj donosa je usmerjeno v spremembe spretnosti in sposobnosti na ravni posameznika ali podjetja in njihov vpliv na uspešnost podjetja. Številne študije so pokazale, da usposabljanje na delovnem mestu pozitivno vpliva tako na plače kot tudi na produktivnost (OECD, 1996c).

Pomanjkljivi so tudi kazalci o povezavah med usposabljanjem v podjetjih, njihovem vplivu na človeški kapital in ustvarjanje znanj in njihovem vplivu na uspešnost podjetij. Čeprav je do določenih izboljšav na področju zbiranja podatkov o strokovnem usposabljanju v podjetjih že prišlo, pa je več raziskav potrebno usmeriti v ocenjevanje izdatkov podjetij v usposabljanje glede na vrsto usposabljanja (splošno, tehnično, managersko), glede na osebe vključeno v usposabljanje (delavci, raziskovalci, managerji) in glede na vrsto podjetij (panoga, velikost).

Pogosto se dogaja, da sta ponudba in povpraševanje po človeških virih v velikem razkoraku. Ravno zaradi tega bi več pozornosti morali posvetiti boljšemu spoznavanju človeških virov in tako imenovanih »kritičnih« sposobnosti v gospodarstvu. OECD je tako že zbirala podatke o zaposlenosti in poklicni strukturi v gospodarstvu, s katerimi bi bilo v prihodnosti mogoče spremljati premike v zaposlenosti znotraj in med gospodarskimi panogami, omogočali naj bi spremljanje razvoja usposobljene in neusposobljene delovne sile in odkrivanje dejavnikov, ki vplivajo na pridobivanje ali izgubljanje delovnih mest v posameznih gospodarskih panogah. Pri tem bi bilo zanimivo tudi vedeti, kako tehnološke in organizacijske spremembe na ravni podjetja vplivajo na povpraševanje po človeških virih.

6 Zaključek

Znanje in informacije sta v zadnjih desetletjih, še bolj pa v zadnjih letih dobila pomen, kakršnega nista imela še nikoli doslej. Vse bolj je razširjeno prepričanje, da znanje ne povečuje le gospodarske rasti, temveč vodi tudi v strukturne spremembe gospodarstva in družbe, ki se bistveno razlikujejo od sprememb, s katerimi se gospodarstva soočajo že ves čas. Novi proizvodi in storitve, ki nastajajo kot posledica tehnološke rasti, postajajo bistvenega pomena v našem načinu življenja in dela. Gospodarstva sodobne dobe, so gospodarstva, ki temeljijo na znanju. Rečemo lahko, da znanje postaja glavno gonilo rasti.

Kljub spoznanjem o »novem« pomenu znanja za gospodarstvo in družbo, ki se že uveljavlja pri razvoju novih ekonomskih teorij, pa smo pri razumevanju delovanja na znanju temelječih gospodarstev še vedno omejeni s po-

manjkljivimi kazalci. In čeprav so se ekonomske teorije v zadnjem času zelo razvile, ostajajo nepopolne ravno zaradi pomanjkanja podatkov, s katerimi bi jih lahko potrdili. Tako se danes še vedno lahko opiramo le na podatke, ki nastajajo v okviru »klasičnih« nacionalnih računov. Vendar so ti okviri nastali v času, ko je bilo delovanje gospodarstev precej bolj enostavno kot je danes, vloga znanj in tehnoloških sprememb pa še ni bila tako očitna. Stari merski okviri ne ponujajo zadostnih razlag trendov, ki se kažejo v gospodarski rasti, produktivnosti in zaposlenosti. Nerazjasnjeni ostajajo tudi vplivi R&R na gospodarsko rast, gospodarski učinki računalnikov in informacijskih tehnologij in vloga neotiplivega učenja.

Obstoječe podatkovne »luknje« se morajo zapolniti z izboljševanjem, razširjanjem in uporabo novih kombinacij že obstoječih kazalcev znanja, kot so izdatki za R&R in raziskovalni kader. Na tem mestu bi bilo potrebno ustvariti predvsem jasnejšo sliko o vlogi raziskovanj in inovacij v storitvenem sektorju. Hkrati se moramo zavedati, da kazalci znanj morajo vsebovati še vse kaj več, kot le vložke v znanja. Z njimi gospodarstvo mora biti sposobno opisovati zaloge in tokove znanj, stopnje donosov in mreže znanj. Tudi vse večja vloga učenja v gospodarstvu zahteva nove kazalce o človeškem kapitalu, usposabljanju in zaposlovanju delovne sile. V bližnji prihodnosti bomo tako več pozornosti morali posvetiti predvsem področjem, kot so:

Zaloge in tokovi znanj – z novimi statističnimi tehnikami bi zaloge znanj lahko opisovali na podlagi že obstoječih kazalcev. Razvoj novih kazalcev pa bi bil potreben predvsem na področju tokov znanj. To vključuje zlasti bolj izčrpne in primerljive kazalce o pridobivanju in uporabi različnih vrst (zlasti informacijskih) tehnologij po panogah. Sledenje tokov neotiplivega znanja pa bi lahko bolje opisovali z izboljšano analizo patentnih podatkov.

Stopnje donosov od znanja – razvoj novih kazalcev o stopnjah donosov od vložkov v znanja, tako za posameznike kot družbo, bi omogočil ocenjevanje učinkov znanj in boljše razumevanje delovanja na znanju temelječega gospodarstva. To pomeni merjenje zaposlenosti, učinkov znanj in konkurenčnosti za posameznike, podjetja in gospodarstva kot celote, tako v smislu ekonometričnih analiz na makro ravni kot tudi raziskav na ravni podjetij. Enega od večjih izzov predstavlja razvoj kazalcev, s katerimi bi bili sposobni opisati vpliv tehnologije na produktivnost in gospodarsko rast.

Mreže znanj – ob zavedanju pomena neotiplivega in tako imenovanega kodificiranega znanja, o ustvarjanju in širjenju znanj in znanjih tipa vedeti kako (know-how) in vedeti kdo (know-who), je za razumevanje delovanja na znanju temelječih gospodarstev potrebno razviti tudi kazalce o »moči« širjenja znanj in drugih značilnosti inovacijskih sistemov. Potrebno je razviti raziskave o inovacijah na ravni podjetij, s katerimi bi lahko bolje opisali značilnosti inovacijskega procesa in medsebojnega vpliva med različnimi akterji gospodarstva.

Znanje in učenje – za gospodarstva temelječa na znanju imajo pomembno vlogo tudi kazalci o človeškem kapitalu, še posebej tisti, ki opisujejo izobraževanje in zaposlenost. Merjenje stopenj donosov od investicij v izobra-

ževanje in usposabljanje bi tako lahko pokazalo na pomen učenja tako za posameznike kot podjetja. S kazalci človeškega kapitala, ki bi bili usmerjeni v potrebe zaposlenih, zaposlenost in poklicno mobilnost pa bi dobili boljše predstavo o povpraševanju in ponudbi sposobnosti in znanj na trgu dela.

Literatura

- OECD (1996), *The Knowledge-based Economy*, www.wa.gov.au/tiac/directions/paper1-01
- Australian Bureau of Statistics (2002), *Measuring a Knowledge-based Economy and Society, An Australian Framework*, www.urescap.org/STAT/cos12/wgse12-06.asp
- Eurostat (2000), *Towards a European Research Area: Science, Technology and Innovation: Key Figures 2000*, europa.eu.int/comm/research/orea/com2000-6-eu
- Gera, S. And Weir, T. (2001), *The Knowledge-based economy and Economic Growth: Theory and Empirical Evidence*, New Economy Issues Paper No.3, Department of Industry, Science and Resources, Canberra
- Abramowitz, M. (1989): *Thinking about growth*, Cambridge University Press, Cambridge
- OECD (1999), *The Knowledge-based Economy: A Set of Facts and Figures*, Paris, Meeting of the committee for scientific and technological policy at ministerial level www1.oecd.org/subject/cstp/1999/pdf/kb-eco
- World Bank, European Commission, OECD, European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank (2002): *Building Knowledge Economies: Opportunities and Challenges for EU Accession Countries; Final Report of the Knowledge Economy Forum*, Inweb18.worldbank.org/
- Gaber, S. *in drugi* (2000): *Pristopna strategija Republike Slovenije na področju razvoja človeških virov*, Pedagoški institut, Ljubljana
- SURS (2004): *Letni program statističnih raziskovanj; razvojne naloge*, SURS (2004): *Letni program statističnih raziskovanj; redne naloge* www.stat.si/doc/drzstat/lpsr04-razvojne.pdf
- SURS (2003): *Prednostne redne in razvojne naloge v sistemu državne statistike v letu 2004* www.stat.si/doc/drzstat/prednostnenalge04.pdf

Okrajšave

- EU – Evropska unija
 OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Organization for Economic Co-Operation and Development)
 APEC - azijsko-pacifiškega gospodarsko sodelovanja (Asian-Pacific Economic Co-Operation)
 IKT – informacijsko komunikacijska tehnologija
 BDP – bruto domači proizvod
 R&R – raziskave in razvoj
 CIS – Community Innovation Survey
 PACE – Policies, Appropriability and Competitiveness for European Enterprises

Manca Jesenko je v Kranju zaključila gimnazijo in nadaljevala študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Že v

času študija se je vključevala preko študentskega servisa v raziskovalno delo pri podjetju CATI center na področju tržnih raziskav, kjer se je po končanem študiju tudi zaposlila na mestu raziskovalca tržnih raziskav. Občasno je sodelovala tudi pri izvedbi vaj iz statistike na UM Fakulteti za organizacijske vede. Leta 2001 se je zaposlila na tej fakulteti kot asistentka za področje statistike. Vpisala je tudi podiplomski študij s področja statistike na Univerzi v Ljubljani. V tem obdobju je sodelovala pri različnih raziskovalnih projektih na fakulteti in tudi izven nje, kar je razvidno iz bibliografije v COBISU. Objavila je vrsto člankov v domačih in tujih revijah ter znanstvenih monografijah.

Jože Jesenko se je po končani gimnaziji vpisal na študij matematike na Univerzi v Ljubljani. Po zaključku študija leta 1967 se je zaposlil v Železarni Jesenice kot organizator-programer v na novo nastalem računalniškem centru Žele-

zarne. Leta 1969 se je zaposlil v tovarni športnega orodja Elan v Begunjah kot vodja na novo nastalega računalniškega centra, kjer je na tem mestu ostal do leta 1976. V tem času je na Univerzi v Ljubljani vpisal magistrski študij Operacijskih raziskav iz področja Statističnega načrtovanja poskusov. Magistrski študij je zaključil leta 1976. Tega leta se je tudi zaposlil na takratni Visoki šoli za organizacijo dela v Kranju kot predavatelj matematike. Leta 1982 je na fakulteti prevzel tudi vodenje računalniškega centra, ki ga je uspešno vodil vse do leta 1991, ko je postal na Fakulteti za organizacijske vede prodekan za izobraževalno dejavnost. Leta 1985 je na Univerzi v Mariboru pridobil doktorat znanosti s področja managementa kakovosti. Leta 1996 ga je senat Univerze v Mariboru izvolil v naziv rednega profesorja za področje kvantitativnih metod.

Vrednost znanja

Živa Rant

ziva.rant@email.si

V literaturi se veliko piše o učeči se organizaciji in znanjskih delavcih. Vendar se kot pogosto tudi drugje teoretična izhodišča in trditve iz literature težko in počasi uveljavljajo v praksi.

V 21. stoletju naj bi bilo znanje največ vredno premoženje institucij. Posamezniki, ki delajo v organizacijah, imajo glede na avtoričine praktične izkušnje veliko znanja. Vendar ga ne uporabljajo, ne delijo z drugimi in organizacije tega znanja posameznikov ne znajo uporabiti kot svojo konkurenčno prednost. V prispevku je prikazana možnost za zmanjšanje tega razkoraka s pomočjo uporabe spirale znanja. Da pa bodo znanjski delavci produktivni in svoje znanje pripravljani deliti z drugimi, mora nastati preskok v glavah vodstva organizacije. Z združevanjem in uporabo idej znanjskih delavcev in spirale znanja lahko zmanjšamo količino neuporabljenega človeškega potenciala v podjetjih, povečamo znanje organizacije, izrabimo vrednost znanja in s tem povečamo konkurenčnost organizacije.

Ključne besede: znanjski delavci, učeča se organizacija, znanje, spirala znanja.

1 Uvod

V literaturi se veliko piše o učečih se organizacijah. Kaj pa praksa?

Drucker (1999, str. 135) je postavil trditev, da je bilo najvrednejše premoženje 20. stoletja produkcijska oprema, najvrednejše premoženje institucij 21. stoletja pa bodo znanjski delavci in njihova produktivnost. Pa se tega zavedamo?

Senge (1990) trdi, da je konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in vztrajanje na tej poti.

Izkušnje iz prakse kažejo, da znanje pri nas še vedno ni dovolj cenjeno, kar pa je še slabše, pa je to, da tistega znanja, ki v podjetjih je, ne znamo izkoristiti. To, da Slovenija ima ljudi, ki imajo veliko znanja, znajo misliti in znanje koristno uporabljati, dokazujejo številni znanstveniki in strokovnjaki slovenskega rodu v svetu. Pri nas pa se vsak dan srečujemo z novicami o neuspešnosti naših podjetij.

Zakaj znanja, ki ga imamo, ne znamo izkoristiti?

V učeči se organizaciji gre pravzaprav za dva vidika znanja. Prvi vidik je znanje posameznikov v organizaciji, drugi vidik pa je znanje organizacije same.

2 Znanje posameznikov

Znanje posameznikov v organizaciji je ogromno, veliko večje, kot se pogosto zavedamo. Vendar to znanje je skri-

to. Ena bistvenih lastnosti znanja je, da ga nosimo v glavi. Nihče nam ga ne more ukrasti, dokler ga ne izrazimo.

Če želi organizacija izkoristiti znanje svojih članov, mora omogočiti znanjskim delavcem¹ produktivno delo. Omogočiti jim je potrebno, da svoje znanje uporabljajo, da jih okolica ne samo razume, temveč tudi podpira. Če znanjskim delavcem celo sledi, potem je cilj dosežen (Rant 2001).

Znanje organizacije ni samo v znanju njenih članov. Uspešna učeča se organizacija mora znanje svojih članov vsrkati in vključiti v svoje delovanje. V prvi vrsti mora učeča se organizacija (pa tudi druga) poskrbeti, da se znanjski delavec odloči in vztraja v tem, da dela zanjo (Drucker 1999). Znanjski delavec svoja delovna sredstva (to je znanje) nosi ves čas s seboj, zato ni odvisen od podjetja, za katerega deluje. Če in ko se odloči, lahko z zelo malo truda začne delati za drugega delodajalca, ki mu omogoča boljše pogoje. In tega se morajo današnji menedžerji krepko zavedati. Najprej morajo vedeti, da je potrebno take znanjske delavce jemati kot kapital in ne kot strošek (Drucker, 1999). In kapital mora rasti, stroški pa se zmanjševati. To je osnovno vodilo pri tem, da znanjski delavec postane produktiven. Tudi voditi takih ljudi ni možno na klasičen način. Dandanes znanjski ljudje vedo o svojem delu veliko več od svojega nadrejenega in ta jim ne more več odrediti, kaj morajo delati in kako. Njun odnos je bolj podoben odnosu dirigent - solist v orkestru.

In v tem nič slabega. Minili so časi, ko je nadrejeni znal opravljati vsa dela svojih podrejenih. Zdaj jih mora samo pravilno usmerjati. Pomagati jim mora pri tem, da delujejo produktivno in so pri svojem delu zadovoljni. In

¹ Več o znanjskih delavcih (knowledge workers) glej (Rant, 2002)

zadovoljstvo ni le to, da znanjski delavec dobro zasluži. Pogosteje je zadovoljstvo večje, ko dobi znanjski delavec izzivalne naloge in ko vidi, da se njegove ideje udejanjajo. To pa je nenazadnje tudi prednost za organizacijo.

Vendar tudi to ni dovolj za zadovoljstvo znanjskih delavcev. Enoličnih priporočil ni možno najti, ker se od primera do primera, od enega znanjskega delavca do drugega, razlikujejo.

Produktivnost znanjskih delavcev je nekaj povsem drugega, kot je produktivnost klasičnih delavcev. Pri tem je potrebno najprej določiti, kakšna je naloga znanjskega delavca (Drucker, 1999). Odgovornost za produktivnost znanjskih delavcev je potrebno naložiti njim samim. V prvi vrsti morajo voditi same sebe. Pri tem morajo imeti avtonomijo. Tu ne gre drugače, kot da jim zaupamo. Potrebno pa je skupaj dobro definirati, kaj je njihova naloga, da kljub vsemu znanjske delavce lahko do neke mere kontroliramo. Produktivnost znanjskih delavcev se ne kaže v količini, temveč v kakovosti.

Neprestane inovacije so način dela znanjskih delavcev; neprestano je tudi njihovo učenje. Delavcu moramo omogočiti, da vlaga v svoje znanje. Omogočiti mu to, pomeni, da ima čas za izobraževanje in da mu učenje tudi finančno omogočimo. Vsa ta vlaganja se večkratno povrnejo!

Pri tem pa lahko organizacija izkoristi svojega znanjskega delavca tudi za to, da poleg tega, da s svojim znanjem opravlja svoje delo, tudi poučuje svoje sodelavce.

Še ena veliko napako pri vodenju znanjskih delavcev je zaslediti v naših podjetjih. Ko se znanjski delavec pri svojem delu izkaže, ga premestijo na vodstveno delovno mesto. S tem organizacija dvakrat izgubi.

Znanjski delavec je strokovni delavec in pogosto nima znanj in sposobnosti za vodenje drugih ljudi. In si tega tudi ne želi. Ker mora opravljati dela, za katera ni usposobljen in si jih pogosto tudi ne želi, mu zmanjkuje časa za strokovno delo, ki ga udejanja, plemeniti in razvija. Organizacija s tem izgubi odličnega znanjskega, strokovnega delavca in pridobi (pogosto) slabega vodjo.

3 Spirala znanja

Organizacija mora ne le priznati znanja in omogočiti, da znanje v organizacijo pride, znanje mora ustvarjati. Ustvarjanje znanja organizacije razumemo kot zmožnost organizacije kot celote, da ustvarja novo znanje, ga širi po celi organizaciji in ga udejanja v izdelkih, storitvah in sistemih (Nonaka in Takeuchi, 1995). Nonaka in Takeuchi (1995) sta predstavila teorijo o spirali znanja.

3.1 Dimenzije spirale znanja

Znanje v njej ločita na dve skupini: tacitno in eksplicitno.

Eksplicitno znanje se lahko izraža v besedah in številkah. Lahko ga predstavimo dokaj enostavno kot oprijemljive podatke, znanstvene formule, kodirane procedure, univerzalne principe. Prenašanje takega znanja ne pred-

stavlja posebno velikega problema. To znanje pa (kot trdita Nonaka in Takeuchi, 1995) predstavlja le vrh ledene gore. Pod njim pa je t.i. tacitno znanje.

Tacitno znanje je subjektivno in je skrito v človeku. Tacitnega znanja ni lahko videti in izraziti. Je osebno in ga je težko formalizirati, o njem komunicirati in ga deliti z drugimi.

Sem spadajo subjektivni pogledi, intuicija, slutnje.

Tacitno znanje vsebuje dve dimenziji:

- tehnično – konkretni "know how" in
- kongnitivno – sheme, mentalni modeli, stališča...

Tej, t.i. **epistemološki** dimenziji, sta dodala še **ontološko** dimenzijo.

Ontološka dimenzija je število vključenih osebkov.

V osnovi znanje ustvarjajo posamezniki. Ti posamezniki se pri ustvarjanju znanja povezujejo v neformalne skupine. Organizacija, naslednji nivo, je nek formalen, širši okvir. Vendar znanje ne pozna meja. Zato se širi tudi zunaj organizacije, kjer se povezujejo tudi stranke in dobavitelji, distributerji ali celo konkurenčne organizacije.

Tretja dimenzija pa je **čas**. Znanje se v času spreminja. Torej spiralo sestavljajo tri dimenzije:

- epistemološka,
- ontološka dimenzija in
- čas.

3.2 Stopnje spirale znanja

Poleg zgornjih dimenzij ima spirala znanja tudi štiri stopnje:

1. **Socializacija (S)**

O temi premišljujemo in o njej komuniciramo, pravzaprav izmenjujemo proces razmišljanja in koncepte. Komunikacija je lahko razpravljanje, lahko pa je drugačna, celo brez besed.

Primer socializacije so prehajanje obrtniškega znanja in strokovna posvetovanja in srečanja združb. Pri socializaciji tacitno znanje tvori novo tacitno znanje.

2. **Eksternalizacija (E)**

Pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo, napišemo uporabniška navodila ali posodobimo podatkovne baze. Primer eksternalizacije so strokovne in panožne revije in časopisi. Tacitno znanje z eksternalizacijo pretvorimo v eksplicitno.

3. **Kombinacija (K)**

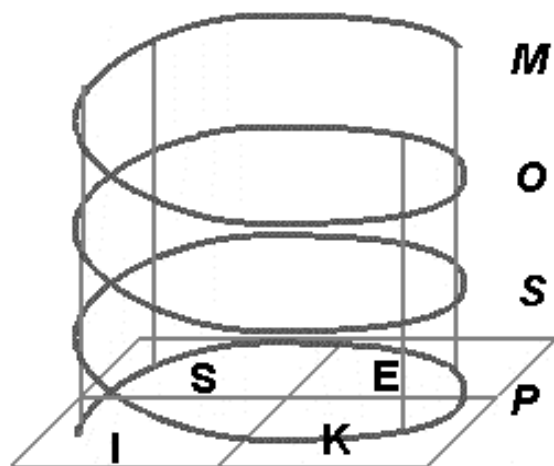
Zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih in povežemo v druge kontekste. Primer: iz množice podatkov narišemo slike, grafe, zemljevide. Pri kombinaciji eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje.

4. **Internalizacija (I)**

To je proces prehajanja eksplicitnega znanja v implicitno, tacitno.

Primer: Iz razlage v matematični knjigi osvojimo množenje. V tem trenutku se naredi nekakšen "preklop", spoznanje. Eksplicitno znanje, kot je tehnika množenja, zapisana v matematični knjigi, se s študijem in prakso pretvori v implicitno znanje.

Nonaka in Takeuchi (1995) spiralo znanja prikazujeta z dvema dvodimenzionalnima slikama (Rant, 2003). Ti dve sliki lahko na osnovi povezav in matematičnega predznanja iz algebre nadgradimo s tridimenzionalno:



Na sliki oznake pomenijo naslednje:

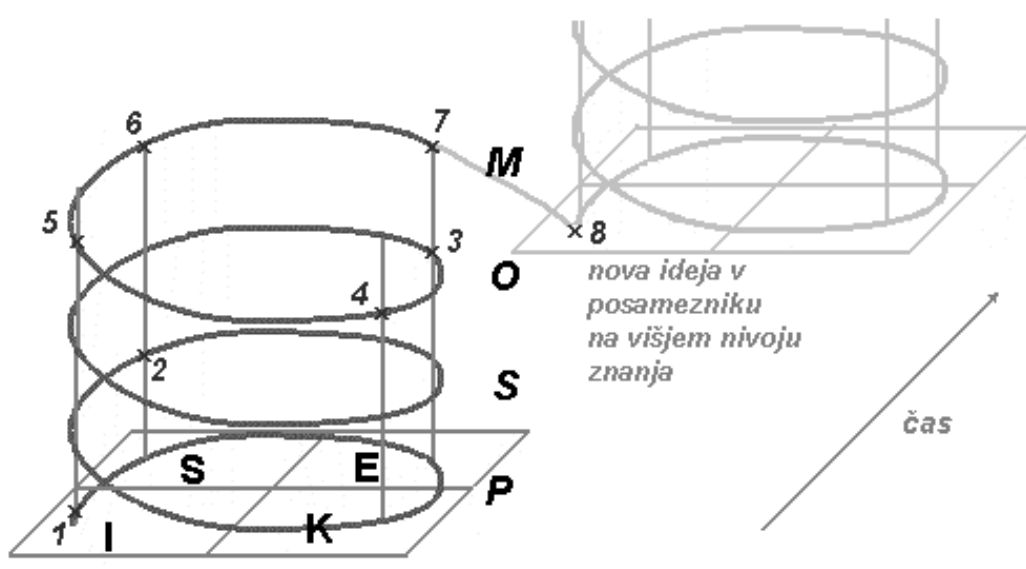
<i>S</i> – socializacija	<i>P</i> – posameznik
<i>E</i> – eksternalizacija	<i>S</i> – skupina
<i>K</i> – kombinacija	<i>O</i> – organizacija
<i>I</i> – internalizacija	<i>M</i> – medorganizacijska raven

Slika 1: Tridimenzionalna spirala znanja

3.3 Primer spirale znanja

Za boljše razumevanje navedimo primer spirale znanja²:

1. Ko geolog prebere članek v strokovnem časopisu, pridobi novo tacitno znanje. Izvede se internalizacija na ravni posameznika.
2. O temi razpravlja s sodelavcem. Izvajata torej socializacijo v skupini, ki tokrat šteje dva člana.
3. Pripravita predlog in ga predstavit v organizaciji. Torej naredita eksternalizacijo na ravni organizacije.
4. Podjetju se zdi predlog zanimiv in v okviru podjetja podatke preoblikujejo v grafe, zemljevide in skice. Tako pridobijo novo razsežnost znanja s kombinacijo na ravni organizacije.
5. Geologi analizirajo in predstavijo dobljene podatke. Tako dobijo novo tacitno znanje z internalizacijo v organizaciji.
6. Razpravljajo o predstavljenih podatkih. To izvršijo s socializacijo v organizaciji.
7. Po zaključku dva geologa predstavit zaključke kot referat na posvetovanju in o tem izide članek. Torej na medorganizacijski ravni izvedeta eksternalizacijo.
8. Spirala se lahko nadaljuje, če kdo od poslušalcev pride do nove ideje...
V tem primeru torej pride do internalizacije novega posameznika na drugem nivoju.
Pri spirali znanja sta torej pomembna dva poudarka: komunikacija in dinamika.
S komunikacijo širimo znanje vseh udeležencev.



Slika 2: Primer spirale znanja

² Primer je povzet po (The Knowledge Spiral.). Slika in razlaga sta avtoričino delo.

Pri dinamiki gre za ciklično ponavljanje. Kot posledica cikličnega procesa se znanje dinamično razvija, se povečuje in raste v svojem obsegu in kompleksnosti.

V tem se razlikuje od zahodne prakse pridobivanja in prenašanja znanja, kjer je večina procesov znanjskega dela dobro strukturiranih in napredujejo linearno od začetka do konca.

4 Znanje organizacije kot celote

Pravzaprav pri učeči se organizaciji ločimo dve dimenziji:

1. učenje ljudi v organizaciji in
2. učenje organizacije same.

Pri učenju ljudi v organizaciji gre za dvigovanje nivoja znanja posameznikov in skupin v organizaciji.

Učenje organizacije pa pomeni, da znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili, v organizaciji tudi ostane. Posameznike moramo prepričati, da svoje znanje zapišejo in prenesejo na druge.

O učenju ljudi v organizaciji smo zgoraj že precej napisali. Zdaj pa še nekaj o učenju organizacije same.

Težnja organizacije je izkoristiti znanja v organizaciji za doseg poslovnih ciljev. Organizacija oz. njeno vodstvo mora stremeti k temu, da čimveč znanja v organizaciji ostane tudi po tem, ko posamezniki s tem znanjem organizacijo zapustijo.

To je možno, če je ustvarjeno okolje, ki spodbuja znanje in učenje in omogoča prenos znanja. V učeči se organizaciji je potrebno zagotoviti (Micklethwait, 2000; Robbins, 1997):

1. vsrkavanje in kroženje idej,
2. prenos znanja med člani organizacije,
3. navdušenje za eksperimentiranje in
4. pripravljenost na neuspeh.

Če v ta okvir vključimo spoznanja o spirali znanja, lahko trdimo, da je spirala znanja ena od dobrih rešitev za kroženje idej in prenos znanja med člani organizacije in tudi zunaj nje.

4.1 Kaj pa praksa?

Pogosto znanje ni dovolj cenjeno. Znanjskih delavcev v organizaciji vse prevečkrat ne štejejo za kapital, še vedno jih omejujejo pri izobraževanju in njihovih dejavnostih.

(Preveč) je poudarjena kombinacija (npr. pretvarjanje zapisanih podatkov v zapisane grafe), lahko celo tako, da ostale tri stopnje spirale znanja izključuje.

Internalizacija je ponavadi rezultat radovednosti posameznika ali formalnega usposabljanja.

Socializacija znanja – razpravljanje o pridobljenem znanju, je (pre)redka. Zunaj organizacije pa je pogosto celo nezaželen zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Praksa pogosto temelji na nadaljevanju dela po zaključenem projektu. Dokumentiranje rezultatov je manj pomembno. Posledica tega pa je, da je novo znanje redko

eksternalizirano. Tako postane drugim pogosto nedostopno, s časom ga precej pozabijo celo avtor in sodelujoči.

Uravnotežena spirala znanja je ključ za produktivno znanjsko delo. Potrebno je uravnovesiti prispevek posameznikovega implicitnega znanja s kombiniranjem (K). Potrebno je torej rezultate predstaviti v novi obliki, npr. z grafom. Tako nastane novo znanje, pomembno za podjetje oz. za skupino, v okviru katere znanjski delavec deluje. To novo znanje je potrebno uporabiti za povečanje strokovnega znanja posameznika, torej izvesti internalizacijo (I). Znanje mora biti eksternalizirano (E) (t.j. zapisano). Za učinkovitost spirale znanja pa je potrebno, da se mnenja izmenjujejo, torej, da se izvaja socializacija (S).

5 Zaključek

Dandanes je v vse ostrejši konkurenci težko najti nekaj, kar bi organizaciji prineslo konkurenčno prednost. In znanje in znanjski delavci to prav gotovo so, če jih uspemo v organizacijo vključiti, znanjske delavce narediti dejavne in produktivne. Za prenos znanja od posameznika v organizacijo in ohranjanje znanja v organizaciji lahko uporabimo izsledke teorije spirale znanja. Pri tem pa moramo v prvi vrsti znanje jemati kot kapital, saj je v družbi znanja ne le eden od virov, temveč najpomembnejši vir.

Literatura in ostali viri:

- Brown, J.S., Duguid, P. (2000) How to Capture Knowledge Without Killing It, *Harvard Business Review*, Maj-June 2000.
- Drucker, P.F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness.
- Ferjan, M. (1999) *Organizacija izobraževanja*, Založba Moderna organizacija, FOV, Kranj.
- Interview with Peter Senge, <http://www.orglearn.nl/Archives/InterviewPSenge.html>
- Karash, R. My Theory of Organizational Learning LO30797; <http://www.learning-org.com/03.11/0049.html>.
- Keen, P.G.W., Knapp E.M. (1996) *Every Manager's Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press.
- Learning-Org An Internet Dialog on Learning Organizations: <http://www.learning-org.com/>.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000) *Guruji managementa; modreci ali šarlatani?* Didakta, Radovljica.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- The Knowledge Spiral, <http://www.fourthwavegroup.com/Publicx/1407.htm>.
- Rant, Ž. (2001) Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Rant, Ž. (2002) Ljudje v procesni organizaciji, *Organizacija*, **35** (5), 296-302.
- Rant, Ž. (2003) Spirala znanja, *Management in razvoj organizacije, Zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 22. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 26.-28. marec 2003, str. 44 – 20, Moderna organizacija, Kranj 2003.

Robbins, H., Finley, M. (1997) *Why teams don't work, What went wrong and how to make it right*, Orion Business Books.
Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.

Živa Rant je diplomirala in magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pri svojem strokovnem delu se ukvarja s človeškim faktorjem pri prenovi organizacij in z znanjskimi delavci. Dvanajst let je delala kot organizator – informatik v podjetju Kompas Rent a Car, Hertz Franchisee v Ljubljani. V podjetju Perftech Bled je vodila in uvajala projekte izgradnje informacijskega sistema. Zdaj deluje v evropskem projektu za spremljanje poškodb »Maintenance, Development and Promotion of the ISS Hospital Survey in the current and enlarged EU« v okviru Inštituta za varovanje zdravja RS. Občasno kot gostujoči predavatelj o znanjskih delavcih predava na Fakulteti za organizacijske vede.

Sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov

Franc Marjan Kolenec

Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Poljanska cesta 28, 1000 Ljubljana, Slovenija

V prispevku so prikazani rezultati doktorske disertacije o nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju defektologov (stalnega strokovnega spopolnjevanja). Osnovni namen disertacije je bil ugotoviti, kako in v čem vpliva dobro pripravljen program stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Zelo pomembna je bila vrednost posameznih vsebin in metod dela, saj so defektologi aktivno vključeni v vzgojno-izobraževalni proces in sami dobro vedo, kaj bi morali izvedeti in s čim biti seznanjeni med študijem in kaj dobiti skozi stalno strokovno spopolnjevanje. Rezultati raziskave so omogočili izpopolniti stalno strokovno spopolnjevanje in ga dvigniti na raven, ki bo ustrezal delu v praksi.

Ključne besede: Sistem, organizacija, zasnova, spopolnjevanje, defektologija – defektolog, posebne potrebe, otrok, mladostnik, izobraževanje.

1 Uvod

Čas na prelomu tisočletja označujejo velike spremembe na družbenem, gospodarskem, tehnološkem, političnem in kulturnem področju ter povsod, kjer si naša družba pravič v novejši zgodovini samostojno in neodvisno utira pot v razviti svet z lastnim znanjem in zmogljivostmi, ki so ji na voljo. Oblikovanje osnov in postavljanje temeljev družbenega sistema je v polnem zamahu, zato je pomembno, da so ti temelji strokovno primerno postavljeni za nadaljnjo rast in razvoj ter požlahtneno dopolnjevanje.

Pomembno pedagoško vprašanje je področje stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov (nadaljnje izobraževanje in usposabljanje strokovnih delavcev), ki mora izhajati iz temeljne človekove pravice do izobraževanja ter s kakovostjo in dobro organiziranostjo omogočiti razvoj vseh dejavnosti. Sistem stalnega strokovnega spopolnjevanja mora biti obrnjen k človeku kot najvišji vrednoti in kot akterju in cilju družbenega obstoja in napredka. Najpogostejša beseda, ki označuje celotno družbo, je sprememba in kot takšna nastopa v vlogi pogoja, sredstva in cilja nadaljnega razvoja družbe in trenutno je tudi edina stalnica prav sprememba sama.

Pomen in vloga stalnega strokovnega spopolnjevanja v svetu in pri nas se spreminja in pridobiva ustrežnejše mesto pri preobrazbi družbe. Zaradi hitrejšega odpiranja v svet, zlasti v razvito Evropo, je potrebno posodobiti tudi stalno strokovno spopolnjevanje, na katerem temeljijo druge dejavnosti v družbi. Znanje, v določenih okolišči-

nah, je vir bogastva in ekonomske razvitosti družbe. Stalno strokovno spopolnjevanje je pogojno, posledično vezano na celotni družbeni razvoj in mora kot takšno biti ustrezno, sodobno in kakovostno, ter se mora hitro prilagajati svetovnim, zlasti pa evropskim standardom.

Hitrost in kakovost razvoja je precej odvisna tudi od defektologov, ki bodo s strokovnostjo, defektološko usposobljenostjo, humanostjo in z visoko motiviranostjo opravljali pomembno družbeno vlogo pri pripravi otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami na lasten razvoj in s tem tudi družbeni razvoj.

Skoraj v vseh državah v zadnjih desetletjih hkrati z družbenoekonomskimi, kulturnimi in drugimi pretresi, potekajo spremembe tudi na področju defektologije, ki postajajo zahtevnejše in obsežnejše. Med drugimi gre za dvigovanje ravni izobrazbe, uvajanje sodobnejših metod, povečevanje deleža pedagoško – psiholoških in metodoloških vsebin v izobraževanju defektologov ter tesnejšo povezavo med teorijo in prakso. Sistem stalnega strokovnega spopolnjevanja je po posameznih državah različen, odvisno od države in njene razvitosti, zato potekajo ti procesi različno po dinamiki, vsebini in obliki, seveda ne gre pa brez trenj, polemik in tudi stranpoti.

Različnost sistemov otežuje iskanje skupin značilnosti stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov, zato bo to prikazovanje omejeno na nekatere evropske države s pogledom na izobraževanje v Avstriji, Hrvaškem, Bavarskem, Madžarskem, Italiji, Švedskem, Angliji, Nizozemski in Švici.

2 Namen raziskave

Izobraževanje defektologov poteka na eni sami fakulteti v slovenskem prostoru. Ker spremljam delo defektologov pri vzgoji in izobraževanju otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, se spogledujem s podmeno: z motnjo v duševnem razvoju, slepe in slabovidne, gluhe, naglušne in govorno-jezikovno motene, gibalno ovirane, vedenjsko in osebnostno motene in na osnovi posredovanih podatkov, je opaženo, da ostaja izobraževanje na vsebinskem kot metodološkem področju enako ravni kot v preteklosti.

Prav zaradi tega se je pokazala potreba, kaj je potrebno postoriti na področju stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Na podlagi ugotovitev, ki so jih posredovali defektologi, ki delajo v praksi – empirično, bo potrebno stalno strokovno spopolnjevanje prestrukturirati, spremeniti ali dopolniti.

Osnovni namen disertacije je bil ugotoviti, kako in v čem vpliva dobro pripravljene program stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Zelo pomembna je bila vrednost posameznih vsebin in metod dela, saj so defektologi aktivno vključeni v vzgojno-izobraževalni proces in sami dobro vedo, kaj bi morali izvedeti in s čim biti seznanjeni med študijem in kaj dobiti skozi stalno strokovno spopolnjevanje. Rezultati raziskave bodo omogočili izpopolniti stalno strokovno spopolnjevanje in ga dvigniti na raven, ki bo ustrezal delu v praksi.

Pomen in vloga stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov v svetu in pri nas se spreminja in pridobiva posebno mesto pri preobrazbi družbe. Zaradi razvoja in naraščanja pomena tehnologije, hitrejšega odpiranja v svet zlasti v razvito Evropo, bo potrebna posodobitev sistema stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov.

Prav zaradi tega je predmet preučevanja položaj defektologov v izobraževalnem procesu, kjer bi bilo na osnovi analize njihovega dosedanjega stalnega strokovnega spopolnjevanja možno izoblikovati primerno zasnovo za sistemsko urejanje tega področja. Za področje defektologije še ni bila do sedaj opravljena takšna celostna in vseobsežna analiza, razčlenjeni so bili le posamezni segmenti, s čimer se izgublja celovitost, preglednost in s tem tudi možnost celostnega razvoja. Zato je bilo temeljno izhodišče in središče analize stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov, ki s strokovnostjo, pedagoško usposobljenostjo, humanostjo ter z visoko motivacijo uspešno prenašajo znanje in s tem omogočajo in pospešujejo razvoj družbe. Pri tem pa morajo upoštevati posameznika – otroka in mladostnika s posebnimi potrebami kot samostojni subjekt ter ga pripravljati za boljše in bogatejše življenje v pluralni in demokratični družbi.

Stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je specifičen, sestavljen in raznovrsten sistem. Temelji na potrebah, značilnostih in zmožnostih posameznika ter na družbenih potrebah in interesih. Temeljiti mora na sodobnih defektološko-pedagoških - andragoških metodah in omogočati uveljavitev aktivne vloge udeleženca kot subjekta izobraževanja.

Osnovni cilj analize je bil kritični prikaz obstoječega stanja stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov,

ki oblikujejo izobraževalni proces z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami, kar je dalo smernice oziroma zasnovo za oblikovanje takšnega sistema stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov, ki ga praksa potrebuje. Za postavljanje takšne zasnove smo analizirati, sistematično in kritično obdelali vse segmente, ki so povezani s tem.

V Sloveniji je pravica oziroma dolžnost strokovnih delavcev na področju vzgoje in izobraževanja opredeljena v štirih zakonskih predpisih.

Pomen stalnega strokovnega spopolnjevanja - v središču odprtih diskusij na področju vzgoje in izobraževanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami je soočenje s temeljitimi spremembami v družbi, v osebnih načinih ravnanja in življenja, na katere mora biti pripravljena in odreagirati tudi vzgojno – izobraževalna ustanova (šola, zavod, center). Procesi – individualizacije, racionalizacije, način življenja, tehnološke spremembe, prodor medijev in informatike, vsi ti naštetih procesi imajo neposreden vpliv na učenje in poučevanje in prav to zahteva od defektologov, da se bodo znali optimalno prilagajati različnim spremembam pri otrocih in mladostnikih s posebnimi potrebami, njihovim staršem, družbi, šoli, zavodu, centru.

Pri vsem pa ne smemo pozabiti na notranje spreminjanje vzgoje in izobraževanja. S tem se poudarjajo kooperativni in metodično inovativni elementi, ki defektološko kompetenco vežejo na defektologovo izobraževanje in stalno strokovno spopolnjevanje, ki naj bi defektologa usposobilo za prevzem kompetenc na področju vzgoje in izobraževanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Zato stalno strokovno spopolnjevanje defektologov prevzema odgovorno nalogo za prenovu vzgoje in izobraževanja na tem področju.

Stalno strokovno spopolnjevanje defektologov za sodobno vzgojno – izobraževalno delo je naloga defektologa in družbe oziroma je posebna defektološka in družbena naloga in je nujen sestavni del reformne strategije. Z organizacijskimi posegi je sicer mogoče doseči zunanjo spremembo, notranja preobrazba vzgoje in izobraževanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami pa je mogoče le, če so defektologi pripravljene na spremembe, jih sprejemajo kot svoje osebne potrebe, potrebe časa in družbe in si prizadevajo, da bi predvidene spremembe tudi realizirali ter da ob zahtevah začutijo tudi strokovno in moralno pomoč zunanjih dejavnikov.

Preobrazbeni procesi narekujejo tudi ritem in intenzivnost stalnega strokovnega spopolnjevanja. Da bodo defektologi v skladu s svojo vlogo usposobljeni za uresničevanje višje kvalitete pri vzgoji, izobraževanju in usposabljanju, jih moramo preko stalnega strokovnega spopolnjevanja usposobiti za nove naloge. Stalno strokovno spopolnjevanje mora pripeljati do operativnega in ustvarjalnega znanja. Rezultati se morajo odražati v dejanski usposobljenosti za uresničevanje novih nalog.

Pri nas se z vprašanjem stalnega strokovnega spopolnjevanja načrtno ukvarjamo zadnjih dve desetletji. V zadnjem času prihaja vse pogosteje na dan zahteva po preoblikovanju in dograjevanju sicer dokaj razvejanega sistema stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Za

vstop v evropsko unijo je potrebno razmišljati tudi o tej dimenziji znotraj izobraževanja defektologov, kar nam lahko pomaga pri odpravljanju pomanjkljivosti, lahko je spodbuda za spreminjanje ali pa tudi svarilo pred prenatrženimi odločitvami (Razdevšek-Pučko, 1997).

3 Podatki o raziskavi

To je edina raziskava (empirična) stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov v republiki Sloveniji, ki je pokazala in potrjevala, kako defektologi vrednotijo obstoječe stalno strokovno spopolnjevanje in kaj je potrebno spremeniti oziroma izboljšati, da bi povečali kvaliteto stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov na področju vzgojno-pedagoškega dela z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami.

Ta raziskava v republiki Sloveniji je tudi odgovorila na vprašanje, kaj naj defektologi spoznajo in katera specifična znanja in veščine naj osvojijo na stalnem strokovnem spopolnjevanju.

Raziskava je tudi pokazala stopnjo motiviranosti defektologov za nadaljnjo osebno in poklicno rast. Raziskava je vsebovala anketni vprašalnik, katerega so defektologi izpolnjevali spomladi leta 2002.

3.1 Vzorec

V raziskavo je bilo vključeno področje vzgoje in izobraževanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami v Republiki Sloveniji, in sicer:

- 73 zavodov/šol za področje vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami.
- 237 defektologov na tem področju, kar pomeni 29,6 % defektologov, ki dela na področju vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami.

3.2 Hipoteze

Problem stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov smo ocenili na osnovi njihove teoretične in metodološke usmeritve ter na osnovi njihovih ocen in mnenj. Poleg tega smo pridobil še druge relevantne podatke, kot so:

- Obveščenost strokovnih delavcev o novostih v defektologiji in o virih obveščenosti na stalnem strokovnem spopolnjevanju.
- Vsebine, metode in oblike ter organizacija stalnega strokovnega spopolnjevanja.
- Vzodbude in ovire pri stalnem strokovnem spopolnjevanju.
- Podobnosti in razlike njihovih stališč na osnovi pridobljenih ocen in mnenj.

Pri razčlenjevanju smo se omejil le na tiste vidike, za katere smo menili, da bodo dovolj globalno prikazali pomen in potrebe po sistematičnem, načrtnem in kvalitetnem stalnem strokovnem spopolnjevanju defektologov.

Temeljna hipoteza:

Stalno strokovno spopolnjevanje, pozitivno vpliva na vzgojno-izobraževalni proces, smo preveril z naslednjimi hipotezami:

- zanimanje za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je enako v vseh obdobjih zaposlenosti;
- stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je enako pomembno za vsa starostna obdobja.
- interes za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je povezan z delovnim mestom;
- stalno strokovno spopolnjevanje je pogojeno z delovnim področjem;
- vsebina stalnega strokovnega spopolnjevanja je povezana s področjem zaposlitve.

3.3 Metode in tehnike

Za pridobivanje in preverjanje posameznih spremenljivk smo uporabili metodo anketiranja. Na anketni vprašalnik, so izbrani defektologi zavodov odgovarjali, saj imajo marsikatero praktične izkušnje dela z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami. Anketni vprašalnik je pri pedagoških raziskavah med najpogosteje rabljenimi pripomočki za zbiranje podatkov (Sagadin, 1993, str. 155). Anketni vprašalnik ni standardiziran instrument in je bil uporabljen samo pri tej raziskavi. V metodologiji raziskovalnega dela nam pomeni anketa postopek zbiranja podatkov, ki jih želimo zbrati. Uporabljali smo pisno anketo z obrazložitvijo. Vprašanja v vprašalniku so se nanašala na podatke, ki smo jih želeli zbrati. Podatke, ki smo jih zbrali z anketo, smo razvrstili v:

- Podatke o objektivnih dejstvih in dogajanjih s področja stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov;
- Podatke o željah, mnenjih, stališčih in interesih defektologov.

Anketna vprašanja so bila različno sestavljena in načini odgovaranja nanje različni. Na nekatera vprašanja je bila možnost več odgovorov. Bila so vprašanja odprtega in zaprtega tipa, vprašanja z numeričnimi odgovori, vprašanja s stopnjevalnimi verbalnimi odgovori, vprašanja s kombinacijo sodb in stopenj, vprašanja z rangiranjem odgovorov. Zanesljivost pridobljenih podatkov omogoča prav kombinacija različnih vrst vprašalnikov in pa tudi število anketirancev oziroma reprezentančni vzorec defektologov. Anketa je potekala anonimno, razlog za anonimnost ankete je bil naslednji: defektologi so anonimno bolj iskreno odgovarjali na zastavljena vprašanja in niso bili pod pritiskom morebitnih povračilnih ukrepov.

3.4 Obdelava podatkov

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, smo obdelali računalniško s statističnim programskim paketom SPSS, ki spada med najbolj razširjene »statistične« programske pakete v svetu. Podatke smo prikazali v obliki preglednic in grafikonov, pri slednjih smo uporabili prikaz v obliki histogramov in strukturnih krogov. Za testiranje hipotez

smo uporabili hi-kvadrat test, podatke pa prikazali v obliki navzkrižnih tabel (crosstabulations). Hipoteze smo preverjali na 0,05 nivoju tveganja..

V raziskavi so sodelovali defektologi, ki delajo na področju vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami v republiki Sloveniji:

- iz 33-ih osnovnih šol z nižjim izobrazbenim standardom – 117 defektologov,
- iz 17-ih organizacijskih enot z nižjim izobrazbenim standardom pri osnovnih šolah – 45 defektologov,
- iz 5-ih zavodov za zmerno, težjo in težko motnjo v duševnem razvoju in dodatnimi motnjami – 19 defektologov,
- iz 2-h zavodov za slepe in slabovidne – 8 defektologov,
- iz 3-eh zavodov za gluhe in naglušne ter z govorno-jezikovnimi motnjami – 28 defektologov,
- iz 2-eh zavodov za gibalno ovirane - 15 defektologov in
- iz 9-ihz bolnišničnih šol – 5 defektologov.

3.5 Ugotovitve

Teoretična analiza stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov in rezultati raziskave dajejo osnovo, da lahko v skladu z opredeljenimi cilji naloge z določenega aspekta povzamem ugotovitve in zaključke o dejavnikih, ki vplivajo na stalno strokovno spopolnjevanje defektologov. Rezultati raziskave so dokaj obsežni, zato navajam le nekaj primerov zanimivih rezultatov.

1. Za Slovenijo kot majhno državo, ki se lahko razvije le z optimalno izrabo svojih človeških virov, je izrednega pomena, da vzpodbudi oblikovanje, razvoj strategije vseživljenjskega učenja. Kreativnost defektologov je zelo pomembna. So miselno in ustvarjalno prožni lahko sledijo nenehnim spremembam vzgoje in izobraževanja, ki so tako hitre, da je tudi nakopičeno znanje iz preteklosti lahko ovira za načine odzivanja na nove situacije. Znanost in tehnologija ponujata raznolikost novih priložnosti za osebno rast vseh, ki delajo na področju vzgoje in izobraževanja. Ta, tembolj velja za defektologe, ki delajo z otroki in mladostniki pa tudi z odraslimi s posebnimi potrebami.
2. Gledano skozi zakonodajo je država pomemben nosilec stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Področje ureja sistemsko. Izgrajevanje sistema stalnega strokovnega spopolnjevanja mora težiti k zagotavljanju permanentnosti in dostopnosti strokovnega spopolnjevanja, ki izhaja iz temeljnega človekovega zadovoljevanja potrebe po znanju in s tem povezano pravico do pravice do spopolnjevanja in s tem razvoj vseh dejavnosti.
3. Stalno strokovno spopolnjevanje defektologov postaja sestavni del načrtovanja in razvoja vzgojno-izobraževalnih procesov zavodov za vzgojo, izobraževanje in usposabljanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Osrednjo skrb in odgovornost ima prav

gotovo vodstvo zavoda. Le načrtno izgrajevanje aktivnosti in možnosti za stalno strokovno spopolnjevanje, ki se prične v vzgojno-izobraževalnih zavodih, lahko prispeva k načrtnemu nadaljnjemu spopolnjevanju. Vodstva zavodov morajo stalno strokovno spopolnjevanje načrtovati skupaj s defektologi, jih informirati o ponujenih in naročenih programih, ustvarjati možnosti, da zavod postane okolje, kjer defektologi pridobivajo znanje. Če želi vodstvo zavoda res organizirati in sistematično skrbeti za razvoj defektologov, mora biti sposobno razumeti potrebe po znanju izobraževalne motive defektologov, znati prevzeti odgovornost in odgovornost za realizacijo njihovega razvoja.

4. V središču pozornosti je spreminjanje vzgoje, izobraževanja in usposabljanja. Osrednji poudarek je na notranjem spreminjanju zavodov. Stalno strokovno spopolnjevanje mora defektologe usposobiti za prevzem poklicnih in osebnih kompetenc v zavodu, v katerem se podčrtuje vprašanje kakovosti vzgoje, izobraževanja in usposabljanja ter samega življenja v zavodu. Stalno strokovno spopolnjevanje prevzema odgovorno nalogo za prenovu vzgoje, izobraževanja in usposabljanja ter postaja nujen sestavni del reformne strategije. Notranja preobrazba vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami je mogoča le, če so defektologi pripravljeni na spremembe, jih sprejemajo kot potrebe časa in družbe in si prizadevajo, da bi predvidene spremembe tudi realizirali ter da ob zahtevah začutijo tudi strokovno in moralno pomoč zunanjih dejavnikov.
5. Raziskava o stalne strokovnem spopolnjevanju defektologov je pokazala, da je uspešnost stalnega strokovnega spopolnjevanja odvisna tudi od dobre organizacije. Različni pristopi oziroma različne oblike stalnega strokovnega spopolnjevanja so odvisne od:
 - znanja,
 - predznanja defektologov,
 - vsebine programa,
 - ciljev,
 - metod in tehnik.
 Izpeljati stalno strokovno spopolnjevanje andragoško – pedagoško – didaktično pravilno ni preprosto ampak zelo zahtevno delo.
6. Priprava in izvedba stalnega strokovnega spopolnjevanja je zahteven proces, vsaka faza zahteva pretehtan in strokoven pristop, tembolj ko gre za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov. Njihovega stalnega strokovnega spopolnjevanja ne moremo načrtovati, izvajati po principih, ki bi bili daleč od zakonitosti, ki jih poudarja defektološka praksa. Tako vnaprej postavljena shema ne ustreza stalnemu strokovnemu spopolnjevanju če že vnaprej v celoti definiramo ponudbo. Nadomestiti jo mora stalno strokovno spopolnjevanje, pri katerem bodo defektologi sooblikovalci svojega spopolnjevanja. Izdelati morajo lastno strategijo, oziroma definirati poti stalnega strokovnega spopolnjevanja, ki bodo vodile k poklicnemu in osebnemu razvoju. Priložnost za stalno strokovno spopolnje-

- vanje pomeni tudi sprejeti nove strategije in poti, hkrati pa tudi sposobnost oceniti ponujene možnosti in izbrati tiste programe, teme, vsebine, metode in tehnike, ki pomagajo doseči zastavljene cilje stalnega strokovnega spopolnjevanja. To nujnost aktivnega sooblikovanja potrjujejo tudi moje ugotovitve. S temi mnenji je potrjena dokaj visoka stopnja motivacije za nadaljnje strokovno spopolnjevanje defektologov.
7. Po dolgoletnem delu na področju stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov menim, da stalno strokovno spopolnjevanje v katerem so programi, cilji, analize v celoti izdelani vnaprej, doseže le nekatere, razmeroma omejene cilje. Če so nam pomembni tudi drugi, širši cilji, potem je potrebno pritegniti defektologe kot aktivne soustvarjalce v programiranju stalnega strokovnega spopolnjevanja. Pri takem načrtovanju stalnega strokovnega spopolnjevanja morajo organizatorji in izvajalci stalnega strokovnega spopolnjevanja (n.pr. Zavod Republike Slovenije za šolstvo) in defektologi delovati skupno. Nujno je ustvarjati »poklicno mrežo« kar pomeni ojačanje vezi med zavodi, defektologi in izvajalci stalnega strokovnega spopolnjevanja. Na ta način se ustvarijo čim večje možnosti za usklajeno oblikovanje programov, vsebin, tem in metod, ki jih bodo defektologi sprejeli, katerih rezultati pa se bodo odražali v praksi.
 8. Izvajanje stalnega strokovnega spopolnjevanja vključuje in predstavlja več zahtevnih metodoloških postopkov. Če sprejemamo stalno strokovno spopolnjevanje kot sistem, lahko kljub raznovrstnosti situacij izobraževalne dejavnosti zaključim, da tudi za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov veljajo določeni splošni elementi in norme, ki se v spopolnjevanju manifestirajo na specifičen način. Stalno strokovno spopolnjevanje defektologov se nanaša na definiranje osnovnih postopkov v skladu z logičnimi, psihološkimi, didaktičnimi načeli, ki naj zagotavljajo realizacijo želenega učinka stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov.
 9. V raziskavi smo ugotovili, da je za defektologe ena pomembnejših vzpodbud za stalno strokovno spopolnjevanje želja, da se seznanijo z novostmi na področju vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami, da pridobijo nova znanja N=149 ali 48,69 %.
 10. Stalno strokovno spopolnjevanje prevzema pomembno funkcijo za razvoj defektologove poklicne kompetence in usposobljenosti za razreševanje vprašanj in problemov, vezanih na kvaliteto vzgoje, izobraževanja in usposabljanja v zavodih N = 170 ali 62,50 %. Raziskava je potrdila, da je to eno pomembnih vprašanj, ki naj bi ga obravnavalo in razvijalo organizirano stalno strokovno spopolnjevanje defektologov. Defektologi menijo, da je usposabljanje za uspešnejše reševanje problemov ena pomembnejših vzpodbud, zaradi katere se odločajo za stalno strokovno spopolnjevanje. Le-to naj bi dalo defektologom znanja, da bodo zaznavali probleme, ter usposobljenost, da jih bodo uspešno reševali.
11. Stalno strokovno spopolnjevanje lahko prevzame tudi pomembno vlogo za razvoj profesionalnega sodelovanja med defektologi samimi – »poklicna mreža«. V anketi se je pokazal značilni individualizem, kot ga imenujejo nekateri strokovnjaki. Ta individualizem pogojuje strukturirana posebnost defektološkega poklica, specialnost posebnih potreb otrok in mladostnikov (slepi in slabovidni, gluhi in naglušni, gibalno ovirani, itd.).
 12. Defektologi se vključujejo v stalno strokovno spopolnjevanje tudi zaradi točkovanja za napredovanje, je pa to ena izmed manj pomembnih vzpodbud, zaradi katerih se odločajo za stalno strokovno spopolnjevanje.
 13. Defektologi so tudi ocenili, da pomeni največjo oviro za uspešno stalno strokovno spopolnjevanje premalo upoštevanje njihovih poklicnih potreb. Premalo se upoštevajo izkušnje defektologov. Svoja pričakovanja gradijo na dosedanjem razumevanju specifične vzgojno-izobraževalnega dela z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami, proučevanja in poznavanja vsakodnevnih delovnih situacij v tem poklicu. Pričakujejo, da je ena izmed nalog stalnega strokovnega spopolnjevanja usposobljenost za obvladovanje in premagovanje vsakodnevnih situacij - torej dela v praksi. Ovire so tudi neustrezne metode stalnega strokovnega spopolnjevanja, premalo možnosti za izmenjavo mnenj in neustrezen odnos do konkretne problematike.
 14. Zelo pomembno vprašanje pri stalnem strokovnem spopolnjevanju defektologov je, katere cilje zasleduje spopolnjevanje ob raznovrstnih nalogah, obremenitvah in različni problematiki, s katero se srečujejo pri svojem delu. Na prvo mesto so postavili pričakovanj, da se bodo na stalnem strokovnem spopolnjevanju seznanili z novostmi in posodobili svoje znanje oziroma spopolnjevanje primanjkljajev v znanju.
 15. Opazno visoko so kot dejavnik, ki vpliva na njihovo odločitve oziroma izbor programa, ocenili dejstvo, kdo je izvajalec stalnega strokovnega spopolnjevanja. Prednost dajejo visoko šolski organizaciji (fakulteti), N = 61 ali 35,47% sledi javni zavod N = 51 ali 29,65%. Korelacija med odločitvijo za stalno strokovno spopolnjevanje in izvajalci je visoka.
 16. Raziskava je potrdila tudi visoko korelacijo - vzajemni vpliv vsebin na izbor programa stalnega strokovnega spopolnjevanja. Pokazala je, da so kot najbolj zaželeno vsebine s področja, kjer dela defektolog N = 149 ali 48,69%, kar pomeni pridobivanje specialno pedagoških znanj. Na drugo mesto so postavili vsebine s pedagoško-psihološkega področja N = 101 ali 33,01% sledi spoznavanje didaktike in metodike vzgojno-izobraževalnega dela N = 42 ali 13,73%.

17. Izmed metod in oblik dela na stalnem strokovnem spopolnjevanju defektologi izredno pozitivno ocenjujejo predavanje s praktičnim delom in razgovorom $N = 178$ ali 38,20 % in takoj za tem delo v manjših skupinah – delavnicah $N = 144$ ali 30,90 %.
18. Raziskava je potrdila že velikokrat ugotovljeno dejstvo, da je za defektologe sprejemljivejše spopolnjevanje predavanja s praktičnim delom in razgovorom ter delom v manjših skupinah – delavnicah. Take oblike omogočajo izkoristiti prednosti za skupinsko obliko dela in zmanjševala frontalne oblike, ki niso prevladujoče. Pedagoške delavnice so ena pogostejših oblik, s katero se v zadnjem času srečujem na stalnem strokovnem spopolnjevanju. Pomen ostalih oblik, metod dela defektologi niso tako visoko ocenili. Pozitivno sprejemajo supervizijo. Kot bolj sprejemljive metode in tehnike ocenjujejo tudi vaje, hospitacije – nastope in individualne razgovore. Manj sprejemljiva jim so zgolj predavanja in seminarsko delo.
19. Iz obrazložitev defektologov smo razbrali, da od predavateljev pričakujejo, da bodo največ pozornosti posvetili aktualnemu izboru vsebin. Pri tem naj bodo pozorni predvsem na učinkovito metodo dela ob upoštevanju izkušenj defektologov. To lahko razumemo kot učinkovito uporabno interaktivnih metod stalnega strokovnega spopolnjevanja.

Na koncu lahko ugotovimo, da smo s hipotezo – zanimanje za stalno strokovno spopolnjevanje je enako v vseh obdobjih zaposlenosti, ugotovili, da na podlagi naših podatkov ne moremo govoriti o statistično pomembni povezavi med delovno dobo in zanimanjem za stalno strokovno spopolnjevanje. Empirični podatki kažejo, da z naraščanjem števila delovne dobe zanimanje za stalno strokovno spopolnjevanje upada. Na podlagi dobljenih podatkov s hipotezo – stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je enako pomembno za vsa starostna obdobja, ki izvirajo iz majhnega števila podatkov, je bilo težko pomembno povezati starost udeležencev z zanimanjem za stalno strokovno spopolnjevanje. Iz prakse je jasno razvidno, da se za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov odločajo mlajši od 25 in 45 letom starosti in bi večje število zajetih defektologov v raziskavo verjetno pokazalo prav te empirično ugotovljene podatke. Naslednja hipoteza – interes za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov je povezan z delovnim mestom, na podlagi rezultatov lahko rečemo, da delovno mesto nima pomembnega vpliva na udeležbo stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov. Med motivi za stalno strokovno spopolnjevanje in kateremu področju bi defektologi morali dati več možnosti, ne prihaja do statistično pomembne povezave, saj je področje na katerem delajo defektologi interdisciplinirano in zajema več teoretičnih in praktičnih smeri.

3.6 Predlogi

Predlogi kot sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov naj bi omogočila permanentno:

- Vzpodbujanje pripravljenosti defektologov za uvajanje novosti;
- Oblikovanje ustreznih vsebin stalnega strokovnega spopolnjevanja, kot nadgradnja dosedanjega diplomskega izobraževanja;
- Pripravljenost uporabe pridobljenega znanja za vzgojno-izobraževalno delo z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami;
- Fleksibilna in prilagojena uporaba ustreznih metod in oblik dela;
- Krajevno in časovno prilagajanje potrebam defektologov v procesu stalnega strokovnega spopolnjevanja – vikendi, bližina zavoda;
- Spoštovanje optimalno ugotovljenega trajanja – 3 dni, 24 urno stalno strokovno spopolnjevanje;
- V procesu stalnega strokovnega spopolnjevanja je potrebna uporaba ustreznih učni sredstev in pripomočkov;
- Upoštevanje materialnih možnosti in osebne finančne participacije defektologa v stalnem strokovnem spopolnjevanju, do višine 5.000,00 SIT;
- Nosilci stalnega strokovnega spopolnjevanja naj bi bile visokošolske ustanove – fakultete oziroma javni zavodi;
- Omogočanje vsebine izbire in aktivno participacijo skozi seminarsko nalogo in omogočanje preverjanja lastnega znanja in aplikativnost le-tega v neposredni praksi;
- Spremljanje in evalvacija stalnega strokovnega spopolnjevanja z namenom prilagajati vsebine, metode in oblike dela defektologa v praksi.

4 Zaključek

Če želimo tudi defektologi sodelovati v ustvarjanju novega življenja, moramo biti v aktualnih družbenih tokovih. Stalno strokovno spopolnjevanje je eden izmed pogojev za ustvarjalno delo. Defektologova znanstvena aktivnost se najpogosteje odraža v uporabi znanstvenih dognanj v praksi. Rezultati znanstvenega dela dobivajo svoj smisel, ko se udejanjijo v neposredni praksi. Naloga defektologa je, da znanstvena dognanja spremlja, selekcionira in oceni, s katerimi bo lahko izboljšal vzgojno-izobraževalno delo z otroki in mladostniki s posebnimi potrebami. Vzgojno izobraževalni procesi terjajo kooperativno sodelovanje med zavodom in ostalimi eksternimi institucijami, ustvarjanje atmosfere za osebno in poklicno samozavest defektologa in odgovorni odnos do stalnega strokovnega spopolnjevanja.

Temeljne zahteve za stalno strokovno spopolnjevanje defektologov so vgrajene tudi v šolski zakonodaji. Uveljavlja in gradi se sistem stalnega strokovnega spopolnjevanja, ki mora biti s programi za stalno strokovno spopolnjevanje odprto in dostopno vsem defektologom.

Rezultati te raziskave in defektološka praksa kažejo, da spremenjene in specifične potrebe na področju strokovnega spopolnjevanja pogojujejo nove oblike in načine organiziranja stalnega strokovnega spopolnjevanja, ki

bodo prilagojene potrebam defektologov. Iz zahtev in pobud za stalno strokovno spopolnjevanje izhajajo konkretni cilji, katerim kaže slediti z organizirano ponudbo programov, potrebe defektologov, zasledovati želje, pričakovanja, ki se vključujejo v stalno strokovno spopolnjevanje.

Interdisciplinarno modeliranje stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov mora upoštevati celotni cikel izobraževalnega procesa stalnega strokovnega spopolnjevanja. Izhajati mora iz zastavljenih ciljev in zagotavljati možnost vplivanja na vsebine in interaktivnost v oblikovanju defektologov stalnega strokovnega spopolnjevanja.

Defektologi obiskujejo stalno strokovno spopolnjevanje iz različnih pobud in potreb, zato morajo biti oblike, metode spopolnjevanja raznolike. Rezultati raziskave so opozorili, da so toge in enolične metode in oblike dela so večja ovira za stalno strokovno spopolnjevanje. Pri izvedbi stalnega strokovnega spopolnjevanja je potrebno v večji meri upoštevati potrebe defektologov in njih participacijo pri oblikovanju vsebin in metod stalnega strokovnega spopolnjevanja.

Ugotovili smo, da defektologi različno reagirajo na programe stalnega strokovnega spopolnjevanja kljub individualnim razlikam so zanje prioriteten in visoki korelaciji prioriteten izraženi skupni kriteriji. Na podlagi teh kriterijev se odločajo za stalno strokovno spopolnjevanje:

- vsebine,
- metode in oblike dela,
- organizacija izvedbe,
- kraj in čas izvedbe,
- reference nosilcev spopolnjevanja,
- učna sredstva in pripomočki,
- sofinanciranje ter
- nosilci in izvajalec spopolnjevanja.

Iz raziskave je moč povzeti, da stalno strokovno spopolnjevanje, ustreza značilnostim defektološke teorije in prakse. Poklicne defektologe postopno spreminja iz pasivnih prejemnikov znanja v aktivne ustvarjalce in sooblikovalce stalnega strokovnega spopolnjevanja.

S svojo osebno in poklicno participacijo, kvalitetnejše opravljajo in nudijo pomoč otrokom in mladostnikom s posebnimi potrebami. S tem pa tudi pripomorejo h sprejemanju različnosti v medosebnih odnosih in večji humanizaciji celotne družbe.

Literatura

- Kolenec M.F. (1996) Družbeni položaj oseb z motnjami v razvoju med obema vojnama (1918-1940) na Slovenskem, magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta.
- Kolenec M.F. (2004) Sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj
- Razdevšek-Pučko, C. (1992) Izobraževanje učiteljev v obdobju globalnih sprememb: 39. skupščina ICET – mednarodnega sveta o izobraževanju za poučevanje (International Council

on Education for Teaching), *Vzgoja in izobraževanje*, **23**(6), str. 55-58

Razdevšek-Pučko, C. (2000) Primerjalne prednosti in slabosti izobraževanja učiteljev – I. del, *Vzgoja in izobraževanje*, **31**(4), str. 15-23.

Razdevšek-Pučko, C. (2000) Primerjalne prednosti in slabosti izobraževanja učiteljev v Sloveniji – II. del, *Vzgoja in izobraževanje*, **31**(5), str. 21-29).

Razdevšek-Pučko, C. (1994) Sklepna seminarska naloga kot sestavni del programov stalnega strokovnega spopolnjevanja pedagoških delavcev, *Vzgoja in izobraževanje*, **35** (1), str. 20-23.

Razdevšek-Pučko, C. (1991) Sodobni trendi v izobraževanju učiteljev, *Vzgoja in izobraževanje*, **22**(4), str. 9-13.

Razdevšek-Pučko, C. (1997) Splošno strokovno izpopolnjevanje učiteljev, *Andragoška spoznanja*, **1**(2), str. 71-73.

Razdevšek-Pučko, C. (1997) Zakaj in kako spremeniti izobraževanje učiteljev. V: Karl Destovnik in Irena Matovič (Ur.) *Izobraževanje učiteljev ob vstopu v tretje tisočletje*, Pedagoška fakulteta. Ljubljana, str. 19-29.

Sagadin, J. (1993) Poglavlja iz metodologije pedagoškega raziskovanja. 2., predelana in dopolnjena izd. Ljubljana, ZRSŠŠ, Ljubljana

Sagadin, J. (1972) Načrt empirično pedagoške raziskave, *Sodobna pedagogika*, **23**,(3-4), str.134-138

Sagadin, J. (1972) Splošno o vsebini anketnega vprašalnika in o oblikovanju anketnih vprašanj, *Sodobna pedagogika*, **23**(9-10), str. 339-353.

Franci M. Kolenec je leta 1997 magistriral na Univerzi v Ljubljani – Pedagoški fakulteti na oddelku za defektologijo in si pridobil naziv – magister defektoloških znanosti. Zaposlen je na Zavodu Republike Slovenije za šolstvo v Ljubljani. Ukvarja se z vzgojo, izobraževanjem in usposabljanjem otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami in je vodja področne skupine. Njegovo strokovno, znanstveno-raziskovalno delo in objave prispevkov je usmerjeno predvsem v proučevanje vzgoje, izobraževanja in usposabljanja otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami. Svoje delo predstavlja na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtor ali soavtor znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in recenzent strokovnih, znanstveno-raziskovalnih knjig. Novembra 2004 je na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede, uspešno zagovarjal doktorsko disertacijo z naslovom »Sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov« in si pridobil naziv – doktor znanosti s področja organizacijskih ved.

Raziskava slovenskih spletišč

Marjan Čufer

Tavčarjeva 10, 64271 Jesenice, marjan.cufar@telesat.si

Spletne predstavitev podjetij in spletno trgovanje je v zadnjih letih izredno napredovalo. Z razvojem novih spletnih tehnologij in vse večjo osveščenostjo tako uporabnikov, izdelovalcev kot vodilnih kadrov v podjetjih je svetovni splet prišel v svojo zrelo fazo. V tej raziskavi sem analiziral petdeset slovenskih spletišč in jih primerjal s petdesetimi svetovnimi, predvsem ameriški-mi iz raziskave enega najbolj znanih svetovnih poznavalce oblikovanja spletnih strani in spletišč Jakobom Nielsenom in njegovo sodelavko Marie Tahir.

1 Uvod

Svetovni splet je dosegel svojo zrelost v zelo kratkem času. Še nobena od vrhunskih tehnologij v zgodovini se ni tako hitro razvila in razširila po vsem planetu. Vzporedno s samo tehnologijo so se razvila tudi merila za oblikovanje in predstavitev vsebine posameznih spletišč. Nekateri oblikovalci so se v začetku pritoževali, češ da to omejuje njihovo ustvarjalnost, v zadnjih nekaj letih pa so tudi sami spoznali, da ustvarjalnosti ne omejuje, pač pa postavlja samo določena pravila, ki izboljšujejo preglednost in obiskovalcem omogočajo, da se hitreje znajdejo na posameznih, vse bolj obsežnih spletiščih. V raziskavi sem naredil primerjavo z ameriški spletnimi stranmi, narejeni na podlagi raziskave Jakoba Nielsena in Marie Tahir.

2 Razstavitev, (dekonstrukcija) spletišč

Uvodoma naj poudarim, da Jakob Nielsen uporablja izključno izraz »Home page« in ne kot se je pri nas razširil običaj, da izrazi kot so domača stran, poslovni portal, spletišče, spletna predstavitev, spletna trgovina pomenijo vsak nekaj drugega. Dejansko ti izrazi, če smo čisto natančni res pomenijo vsak neko specifiko, vendar je pri obsežnih straneh in velikih podjetjih vse to zajeto v eno samo spletišče, za katerega pa kot sem omenil Jakob Nielsen uporablja izraz »Home page«, pa četudi gre za tako očitno spletno trgovino in obsežne strani kot je spletišče »Amazon.com« »Microsoft«, »Oracle« ipd.«

Jakob Nielsen je dobro poznan po svojih raziskavah in knjigah o uporabnosti spletišč. Njegova knjiga »Designing Web Usability« (2000, New Riders) je eno od temeljnih del, ki se tičejo tega pomembnega področja. V tej knjigi je Nielsen določil poudarke za uporabnost spletnih strani, spletišč. Ti poudarki so na videzu strani, oblikovanju vsebine, položaju posameznih elementov, dostop za

telesno prizadete ali za mednarodne uporabnike. Njegova nova knjiga »Homepage usability« je razstavitev, dekonstrukcija 50-ih znanih ameriških spletišč spletišč.

Nielsen in Tahirjeva sta jasno in utemeljeno povedala kaj je dobro in kaj slabo za svetovni splet. V prvem delu knjige sta izpostavila 113 »pravil« za oblikovanje čim bolj uporabnega spletišča. Ta priporočila se nanašajo na ravnanje z vsebino, naslovom strani, obliko, grafiko, zvokom in nalagalnim časom in bi jih pogosto lahko imenovali kar priporočila »zdravega razuma«. Seveda pa se mnoga spletišča tega ne držijo, nekatera namerno, druga pa nenamerno zaradi premajhna osveščenosti. Lahko sami premislite kolikokrat ste se počutili izgubljeni, ko ste na primer iskali pomoč, kontaktne informacije ali enostavno navigacijo po straneh. Pri nas je še vedno dokaj pogost običaj, da se vodstvo nekega podjetja pokaže s sliko in opisom svojega položaja v podjetju, ni pa njihovega elektronskega naslova, ker ne želijo, da bi jih obiskovalci vznemirjali s pošto. To je tudi zelo pogosto pri nekaterih, praviloma starejših univerzitetnih profesorjih, medtem ko je pri srednješolskih profesorjih to kar pravilo. Kot strokovnjak s področja informatike in s praktičnimi izkušnjami na petih srednjih šolah, kjer sem bil do sedaj zaposlen, lahko z trdim, da je vsaj dve tretjini srednješolskih učiteljev žal ta trenutek informacijsko skorajda še povsem nepismenih.

Pri raziskavi Jakoba Nielsena in njegove sodelavke Marie Tahir gre za analizo prve strani spletišč. Raziskava obsega tako znana spletišča, oziroma njihove uvodne strani kot so Amazon.com, Microsoft, MTV, Disney studios, pa do manj znanih kot je Umetnostni inštitut Chicago, Azijska kuhinja, New scientist ali floridski oddelek davčne uprave. Tudi sam sem se držal teh načela in sem v raziskavo zajel tako slovenske gospodarske paradne konje kot so Gorenje, Sava, Lek, Krka, Mercator, Merkur, nadalje pretežno informativne RTV, Delo, Dnevnik pa do zavarovalnic, turističnih agencij, ponudnikov mobilne telefonije in avtomobilske trgovce.

Nielsen in Tahirjeva nista skoparila s kritiko pa najsi je šlo za najbolj prestižna podjetja kot sta Microsoft ali

Amazon.com ali za bistveno manjša. Tudi sam sem skušal biti glede tega povsem objektivni.

Edina resna kritika, je kritika same knjige »Homepage Usability: 50 Websites Deconstructed.« Knjiga je preveč široka, pretežka, tiskana na predebelem papirju. Slike domačih strani spletišč so natisnjene na straneh, ki so na hrbtni strani popolnoma črne. To je gotovo škoda, da Nielsen, ki vidi samega sebe kot svetovnega nosilca dobrega spletnega oblikovanja, ni šel še korak dlje in bolj poskrbel za dobro oblikovanje svoje lastne knjige.

3 Raziskava slovenskih poslovnih portalov

Pri tako obsežnem področju kot je današnji svetovni splet, kjer obseg naslovov prav gotovo presega že pet milijard, nekateri viri govorijo celo o desetih milijardah, je seveda težje najti nek res reprezentativen vzorec, za zelo verodostojno statistično obravnavo. Poleg tega se stanje neprestano spreminja, spoznanje o kriterijih in kakovosti pa se tako rekoč dnevno izboljšuje. V tej raziskavi sem se omejil na slovenske spletne ponudnike. Potrebno se je bilo omejiti na določene kriterije, ko sem izbral 50 slovenskih poslovnih portalov. Smatral sem, da je smiselno slediti priporočilom Jakoba Nielsena, torej poiskati raznorodna spletišča, ki pa so hkrati dovolj poznana. Naj omenim tudi pomembno dejstvo, da se je mnogo spletišč v tem kratkem času od raziskave, (vsega nekaj mesecev) že povsem spremenilo in se prilagodilo svetovnemu nivoju in preizkušeni dobri praksi.

3.1 Primerjava elementov svetovnih in slovenskih poslovnih portalov

3.1.1 Širina strani

Pregledal sem 50 strani, njihove širine in namestitve relevantnih elementov v različne ločljivosti zaslonov. Večina elementov v vzorcu je bila oblikovana za zaslone 800x600 in tudi ločljivost 800x600 – torej še najbolj za domače uporabnike. Ta trend se zdaj hitro zamenjuje za 1024 X 768, ker je to za sodobne monitorje postala standardna ločljivost. Spodnje številke se nanašajo na širino same strani brez vključitve brskalnikovih drsnikov. Naredil sem primerjavo enakih elementov pri slovenski poslovnih portalih in portalih, ki jih je analiziral Jakob Nielsen.

Tabela 1: Širina strani - točk

VREDNOST	ČUFER	Nielsen
Q1	781	768
Mediana	760	1770
Q3	1024	1774

Strani naj bodo oblikovane za optimalen prikaz okoli 770 točk, ker je to ustrezna širina za prikaz na zaslonih 800x600. Prav tako naj bo oblika prilagodljiva, tako da se

bo sama ustrezno razširila kolikor bo šlo za večji monitor z boljšo ločljivostjo. Pri širini je razvidno, da ta bistveno ne odstopa od širin portalov, ki jih je analiziral Nielsen.

3.1.2 Prilagodljiv videz nasproti nespremenljivemu

Od vseh pregledanih strani jih 18% uporablja prilagodljiv videz, ki se samodejno prilagodi obiskovalčevemu monitorju. Večina strani pa ohrani enako velikost ne glede na to na kakšnem monitorju se prikazujejo. Nespremenljive strani lahko zgledajo ustrezno na monitorju za kakršnega so bile narejene. Toda, če je ta prevelik se potem vidi preveč praznega prostora, na premajhnem pa je slika lahko popačena, premajhna in je zato potrebna uporaba drsnikov, morda celo horizontalnih, kar pa je za uporabnike seveda povsem nesprejemljivo.

Dolžine strani so zelo različne. Večina jih pade v območje ene do treh dolžin monitorja 800x600. Nielsen opozarja proti preveliki potrebi uporabe drsnika. Bolje je določene stvari prenesti na kako drugo stran. Po drugi strani pa tudi ni potrebno nič premeščati dokler so vse bistvene stvari vidne nad spodnjim robom zaslona.

Tabela 2: Dolžina strani

Vrednost	Čufer	Nielsen
Q1	611	634
Mediana	920	1018
Q3	1250	1334

Tudi tu je primerjava slovenskih portalov z Nielsenovo analizo pokazala, da v tem elementu slovenski portali sledijo svetovnim smernicam.

Dve stvari običajno uporabniki najprej iščejo na straneh. To sta vaš Logotip in iskalno okence. Ljudje navadno želijo vedeti kje so in kaj bodo iskali. Ta dva elementa morata biti še posebno hitro opazna. **Uporabnik naj ne išče kje bo iskal!**

3.1.3 Logotip

Vse strani imajo nekakšen Logotip. Namestitev Logotipa pri slovenskih spletnih ponudnikih je razvidna iz spodnje tabele.

Tabela 3: Lokacija logotipa

Lokacija logotipa	Čufer	Nielsen
Zgoraj levo	74%	84%
Zgoraj desno	8%	6%
Zgoraj sredina	8%	6%
Drugje	10%	4%

Po Nielsenovih dognanjih je najbolje, da logotip namestite v zgornji levi kot. Velikosti logotipa pa so tako različne kot sama oblika. Pri logotipu gre običajno za dvodimenzionalno grafiko, ki seveda zavzame tudi nekaj prostora. Večina logotipov je pravokotnih, pri čemer je širina večja od višine. Zato so v spodnji tabeli podane v glavnem širine. Pri umestitvi logotipa v portal so svetovni portali

nekoliko enotnejši kot slovenski. To velja predvsem za lokacijo »drugje«.

Tabela 4: Velikost logotipa

Vrednost	Čufer	Nielsen
Q1	kvadrat 56 točk širok in visok	kvadrat 58 točk širok in visok
Mediana	kvadrat 78 točk visok in širok	kvadrat 74 točk visok in širok
Q3	kvadrat 118 točk širok in visok	kvadrat 111 točk širok in visok

3.1.4 Iskanje

Kar 38% slovenskih poslovnih strani nima iskalnega okenca, zato so bile izključene iz te analize. V 62% strani, je bilo iskanje predstavljeno kot okence v katero uporabnik vtipka poizvedbo. Ker je iskalno okence po Nielsen zelo pomembno, bi ga morali vsi vključiti v svoj spletni portal, saj ima vsaka delniška družba tako obsežno spletišče, da brez tega enostavno ne gre. Le 14% strani uporablja kako manj primerno iskanje. Manj primerno iskanje pa je hitri skok na določeno področje, ki je še vedno lahko zelo veliko. Iskanje preko obsežnih navigacijskih pod menijev je praviloma kar zamudno, tako da obiskovalca kaj hitro lahko izgubimo, ker se naveliča. Namestitev iskalnega okenca se vidi v spodnji tabeli.

Tabela 5: Namestitev iskalnega okenca

Iskalno okence	Čufer	Nielsen
Zgoraj desno	14%	35%
Zgoraj levo	20%	20%
Zgoraj sredina	4%	15%
Na sredi levo	10%	15%
Drugje	52%	15%

Najbolj ustrezna je namestitev zgoraj. Čeprav je natančna namestitev odvisna tudi od lokacije drugih elementov, je najustrežnejša namestitev v enega od gornjih kotov. Še najboljše lokacija je namestitev zgoraj levo. Najbolj običajni naslovi so prikazani v grafu.

Tabela 6: Iskalni naslov

Iskalni naslov	Čufer	Nielsen
Search - Išči	41%	64%
Go - Pojdi na	40%	20%
Find - Iskanje	14%	6%
Find it - Poišči	5%	10%

Ta statistika kaže, da sta najbolj uporabljani besedi poišči (Search) in pojdi (go). V tem elementu je Nielsenova raziskava pokazalo, da so svetovni portali nekoliko stabilnejši. Glede barve pa so iskalna okenca v 97% primerov bele barve. Le redka okenca imajo kakšno drugo barvo v svetlih odtenkih.

Tabela 7: Širina vnosnega okenca

Vrednost	Čufer	Nielsen
Q1	13 črk	14 črk
Mediana	18 črk	18 črk
Q3	26 črk	28 črk

Za večjo uporabnost, je zaželeno, da lahko uporabnik vnese zadosti dolgo poizvedbo, ne da bi bilo potrebno drsenje znotraj okenca. Večina teh okenc na spletu je danes preozkih tako pri slovenskih kakor tudi pri svetovnih poslovnih portalih.

3.1.5 Navigacija

Večina uporabniške interakcije s spletnim mestom vključuje potovanje med dokumenti preko nad tekstovnih povezav. Glavni problem, ki izhaja iz tega je pomanjkanje občutka, kje znotraj lokalne strukture informacij se obiskovalec nahaja. K orientaciji v spletnem mestu in k temu, da bo tudi globlje v mestu našel pot do iskanih informacij, pripomorejo navigacijski elementi. Navigacijski gumbi, ki tako kot poglavja v tiskanih knjigah kažejo lokacijo, mu pomagajo poiskati in premakniti se do želenih informacij. Uporabnikom pomagajo tudi k temu, da si izoblikujejo miselni model spletnega mesta (Research-Based Web Design). Pomoč uporabnikom pri navigaciji (zaporedje pod strani, ki jim je sledil v iskanju zelene informacije), pa mu pomaga k občutku orientacije v spletnem mestu. Ta naj bo enaka na vseh straneh znotraj mesta. V pomoč pri orientaciji bo tudi drugačna barva povezav na že obiskane strani (Research-Based Web Design), sicer se bodo uporabniki zelo verjetno vrteli v krogu.

Navigacija naj omogoči, da na spletnem mestu ne bo slepih ulic. Ker uporabniki lahko pridejo na katerokoli pod stran znotraj mesta, morajo imeti vse vsaj povezavo na osnovno stran, še boljše je, če so povezave tudi do ostalih pomembnih navigacijskih točk. Te osnovne povezave naj bodo tudi na standardnih lokacijah znotraj mesta. Koristno je, če se sledi splošnim navigacijskim dogovorom, saj bodo uporabniki tako nanje že navajeni in se bodo lažje znašli (Lynch, str. 28).

Za navigacijske gumbe ni priporočljivo uporabljati grafike. Če pa se že uporablja, naj bo jasna in dosledna, (hiša za domačo stran) ter naj omogoča tudi tekstovni pogled. Pri dokumentih, ki si sledijo eden za drugim (kot strani v knjigi) se ne sme pozabiti tudi na gumbe »prejšnja« in »naslednja stran«. Za navigacijske gumbe na vrhu strani so se izkazali za učinkoviti taki, ki izgledajo kot označevalni zavijki v dokumentih v realnem svetu (Research-Based Web Design).

Dominantna navigacijska shema pri slovenskih portalih je bila razporejena kot je razvidno iz grafa.

Tabela 8: Navigacija

Navigacija	Čufer	Nielsen
Levo poravnana	38%	30%
Zavihki	4%	20%
Gumbi na vrhu strani	32%	18%
Na sredini strani	16%	12%
Padajoči meniji	4%	14%
Drugje	6%	6%

Tu ni jasnega zmagovalca, so pa štiri navigacijske sheme, ki imajo dobro uporabnost. In to je na spletu vidno tako pogosto, da je postalo že splošno znano.

- Levi navigacijski trak. Znan je postal zaradi uporabe pri CNET-u, ko tako imenovana »rumena mrzlica«. V letu 1999 so ga preoblikovali in kasneje opustili.
- Zavihki. Trenutno jih uporablja mnogo spletišč. Prva pa jih je popularizirala Amazon.com.
- Gumbi na vrhu strani. Ta stil uporablja zelo veliko spletišč.
- Kategorije na sredini strani. Popularne so postale zaradi Yahoo-ja.

3.1.6 Navigacija na dnu strani

Na poslovnih portalih v raziskavi ima 80% strani povezave tudi na dnu strani. Glede na tako velik odstotek pomeni, da je to ustaljena oblikovalska praksa. Seveda pa ni konsenza kaj vključiti v spodnji navigacijski trak. Zato zaradi pomanjkanja standardizacije uporabnik ne ve kaj naj pričakuje na dnu strani. Nekateri imajo ponovljeno zgornjo navigacijo, drugi prehod naprej. Tretji zopet samo del najvažnejših povezav. Nekateri pa priporočila za podobne vsebine.

Ker so tu nameščeni ponavadi tudi oglasi in avtorske pravice je uporabnik pogosto nekoliko zmeden in v zadregi.

3.1.7 Shema strani

Na nekaterih straneh je nameščena povezava do sheme spletišča. Ker pa ni jasno ali shema spletišča uporabniku res kaj pomaga je najbolje, da jo vključite samo, če so na njej res pomembne vsebine, ali če je bila na široko testirana med dejanskimi uporabniki. Najbolj pa je seveda zaželeno pri zelo obsežnih spletiščih kot so pri nas na primer strani DELA ali RTV, pa tudi drugi, predvsem splete trgovine.

Tabela prikazuje uporabo shem strani. Pri tem elementu opazno zaostajamo za svetovnimi smernicami.

Tabela 9: Shema strani

Naslov	Cufer	Nielsen
Shema strani	4%	63%
Indeks strani-kazalo	22%	13%
Vodič po straneh	10%	8%
Ni sheme	64%	16%

3.1.7 Prazne uvodne strani

Prazne uvodne strani so prekletstvo spleta kot pravi Nielsen in bi morale biti umaknjene. To so strani kjer piše na primer samo »dobrodošli« ali »vstopi«. Ne samo, da so moteče, na srečo so tudi vse bolj redke, saj uporabniku ne dovolijo takojšen pristop h koristnim vsebinam. V raziskanem vzorcu ima prazno uvodno stran 18% lastnikov, 82% pa tega ne uporablja temveč preidejo neposredno do koristne vsebine poslovnega portala.

3.1.8 Pogosti elementi

Običajni standardni elementi se nahajajo na mnogih, če ne celo na večini spletnih strani. Včasih je že koncept tak, da spletišče mora vsebovati elemente kot so: informacije o podjetju, organizacijo za sceno in seveda stik s podjetjem. Drugi skupni elementi so se sčasoma pojavili z razvojem spleta. Na primer, mnogo imajo vključeno možnost za iskalce zaposlitve, in mnoge strani zbirajo določene podatke o uporabnikih. Prav tako je politika varovanja zasebnosti obiskovalcev postala splošno razširjena.

Z razvojem spleta bo seveda še več elementov postalo na široko razširjenih in ustaljenih, posebno pri poslovnih in vladnih portalih.

Pogosto razširjeni elementi naj imajo enaka imena. To obiskovalcem olajša, da najdejo te elemente in tudi, da vedo kaj predstavljajo in čemu služijo. Manj kot se je treba čuditi pomenu ustaljenih elementov, bolj lahko mislite na nove neustaljene elemente.

3.1.9 Vpisi

V samo 16% primerov slovenskih spletišč je obiskovalcu ponujena možnost, da se vpiše. Vendar nobeno spletišče ni šlo tako daleč, da bi ponujalo vpis kot prvo možnost, še preden si uporabnik sploh malo ogleda strani. Vaše strani naj bi bile za obiskovalca tako zanimive, da se bo rad sam vpisal takoj, ko mu je za to dana možnost. Praktično pa ni dogovora kaj naj bi imenovali »VPIS« v spletišče. Število spletišč, ki nudijo uporabniku vpis, oziroma registracijo zadnji dve leti v Sloveniji strmo narašča.

Tabela 10: Vpisi

Naslov vpisa	Čufer	Nielsen
Vaš račun	18%	19%
Login		19%
Vpis	8%	15%
Moj račun	10%	12%
Račun		12%
Ni te možnosti	64%	25%

Imenik možnosti je skromen. Na žalost je koncept registracije zaenkrat še preozek za kakšne večje dogovore. Vpis naj bo v tesni povezavi s prednostmi, ki jih bo imel od tega registriran uporabnik. Pri tem elementu pa naša spletišča zelo zaostajajo za svetovnimi. Pri nas je še premalo prisotno spoznanje, da bi lahko to koristno uporabili v komercialne in druge namene.

3.1.10 O nas

Na vzorcu spletnih strani jih 92% ponuja povezavo do podatkov o podjetju. Zato je ta element za večjo verodostojnost obvezen. Menim celo, da so podatki o podjetju eden najbolj verodostojnih elementov, ki ga lahko namestite.

Na spletu so pravzaprav vsa podjetja enaka. Nič več kot opis in slike v oknu na zaslonu. Po drugi strani pa je ta enakost velik demokratizirajoči element spleta. Splet nudi brezmejne možnosti za nova podjetja, ki si lahko pridobijo stranke po vsem svetu. Po drugi strani pa je to seveda tudi priložnost za goljufe in pošiljatelje nezaželene pošte. V takih okoliščinah pa uporabnik seveda hitro dobi »debelo kožo« in zdrav skepticizem. Da si ustvarite zaupanje uporabnikov je potrebno ponuditi uporabniku dober vpogled v ozadje vašega podjetja.

Še najboljša je torej prva možnost, pri čemer naj besedo podjetje zamenja ime konkretne organizacije.

Tabela 11: O podjetju

Informacije O podjetju	Čufer	Nielsen
O Podjetju	54%	65%
O nas	20%	21%
Info. o podjetju	18%	9%
Kdo smo.	8%	5%

3.1.11 Kontaktni naslovi in odzivanje

Splet je dvosmerni medij – ljudje pričakujejo, da bodo lahko tudi sami pošiljali komentarje, vprašanja in predloge (Lynch, str. 71). Zato je potrebno vedno zagotoviti vsaj eno povezavo na elektronski naslov na vidnem delu spletne strani. Elektronski naslovi so lahko po posameznih straneh tudi različni glede na tematsko vsebino (na straneh za medije naslov službe za odnose z javnostmi ipd.). Stik z obiskovalci je uporaben tudi z vidika spoznavanja trga. Informacije, vpisane na spletne obrazce, se lahko shranijo v bazah podatkov in analizirajo.

Pri zagotavljanju dialoga z obiskovalci se pogosto spregleda logistično podporo in potrebe po podporni službi. Preden se v spletno mesto doda ta funkcionalnost se mora podjetje prepričati, da ima infrastrukturo za obravnavanje vprašanj obiskovalcev.

Vsa komunikacije ne gre preko spletnega mesta. Tudi na najboljšem spletnem mestu bodo ljudje še vedno želeli poklicati, poslati pošto ali faks, zato morajo kontaktne informacije vsebovati enake informacije, kot se nahajajo na poslovnih vizitkah – naslov, telefon, faks... Dobrodošli so tudi zemljevidi in napotki za fizični dostop.

V našem vzorcu 100% strani, nudi tak ali drugačen način, da uporabnik lahko pride z njimi v stik. Najbolj tipična sta elektronski naslov in telefon. Med stranmi iz vzorca je bila porazdelitev sledeča.

Tabela 12: Mesto kontakta

Mesto kontakta	Čufer	Nielsen
Neposredno na strani	20%	4%
Posebna povezava	40%	60%
Mogoča skozi, « O nas »	14%	22%
Mogoča preko pod strani	26%	14%

Med stranmi, ki nudijo stik je bila porazdelitev sledeča.

Tabela 13: Kontaktni naslov

K kontaktni naslov	Čufer	Nielsen
e-mail, pišite nam	100%	89%
Kontakt (ime podjetja)		4%
Kontaktne številke	22%	4%
Stik z nami	4%	4%
Kontakt	28%	

V tej tabeli odstotki presegajo 100%, ker ima mnogo spletišč več možnosti hkrati.

Prva možnost je najbolj uporabljana, saj praktično ni poslovnega portala, ki ne bi imel vključene elektronske pošte.

3.1.12 Odgovori na pogosto zastavljena vprašanja (FAQ)

Na spletu se je razvil edinstven instrument – FAQ (Frequently Asked Questions) ali stran s pogosto zastavljenimi vprašanji, na kateri so nanizani odgovori na ta vprašanja (Lynch, str. 73). Večino vprašanj novih obiskovalcev nekega konkretnega spletnega mesta je bilo že postavljениh in so bili odgovori nanje že pripravljeni, zato se jih da koristno uporabiti za pomoč uporabnikom.

3.1.13 Sporočila o napakah

Neprave povezave in podobne napake sicer niso načrtovane, a do njih lahko pride (Lynch, str. 74). Zato je dobro, da tudi za take napake spletni oblikovalci predvidijo zgled. Standardni prikazi napak (npr. 404 Error Pages) so grdi in ne informativni. Dobro oblikovana stran za prikaz napak naj bo skladna z grafičnim videzom in naj bo videti kot ostali del spletnega mesta. Ponudi naj nekatere od verjetnih razlag napake in predlaga alternative ter ponudi povezave na domačo stran, indeks ali iskalnik.

3.1.14 Politika zasebnosti

Po Nielsenovi raziskavi kar 86% strani iz vzorca vključuje povezavo do politike zasebnosti podjetja. Čeprav večina uporabnikov pod normalnimi pogoji poslovanja to politiko sploh ne prebere, je vseeno to zelo dobrodošel element, ki daje stranem verodostojnost. Vse strani, ki kakorkoli zbirajo podatke o uporabnikih naj to vključijo v svoje spletišče.

Če pa so vaše strani namenjene za anonimno uporabo potem seveda to ni potrebno, vendar jo vključite kjer koli želite kakršne koli informacije o uporabnikih. Pri nas je to prisotno le na zelo redkih spletiščih. Porazdelitev pri slovenskih podjetjih je bila sledeča, omeniti pa seveda velja, da se tudi tu stanje hitro izboljšuje.

Tabela 14: Politika zasebnosti

Podatki o zasebnosti	Čufer	Nielsen
Politika zasebnosti	8%	57%
Zaupnost	2%	12%
Stališče zasebnosti		12%
Zaznamek o zasebnosti		14%
Je ni	90%	5%

Ostali termini so kot na primer: »Zasebnost zjamčena«, »Pogoji uporabe«, »Zasebnost strani«, ipd. Priporočamo izraz »Politika zasebnosti«, če pa uporabljate drug termin, naj bo zasebnost na prvem mestu.

3.1.15 Možnost zaposlitve

Na raziskanih straneh ima 20% strani neko možnost za iskalce zaposlitve. Porazdelitev je sledeča:

Tabela 15: Možnost zaposlitve

Naslov za zaposlitev	Čufer	Nielsen
Kariere		18%
Zaposlite pri (podjetje)	4%	16%
Zaposlitev	4%	13%
(ime podjetja) zaposlitev		13%
Kadri	4%	11%
Zaposlitvene priložnosti	8%	5%
Zaposlitev & kariera		5%
Pridružite se nam		5%
Ni možnosti	80%	14%

Še najbolje je uporabiti termin »Zaposlitev« ali »Zaposlitvena priložnost«, če pa uporabljate drug izraz naj bo zaposlitev na prvem mestu. V primerjavi s svetovnimi portali je ta element pri nas še razmeroma redek, saj ga uporablja le 20% portalov iz raziskave.

3.1.16 Pomoč

Samo 20% slovenskih portalov nudi pomoč za obiskovalce. Uporabniki jo pričakujejo. Zato jo je potrebno vključiti, ne samo zato, da bi jo imeli temveč posebno tedaj, ko vaše strani vsebujejo pojme in elemente, ki so bolj kompleksni in si jih uporabnik sam težko ustrezno razloži.

Tabela 16: Mesto pomoči

Mesto pomoči	Čufer	Nielsen
Zgoraj desno	10%	41%
Zgoraj sredina	2%	11%
Zgoraj levo	4%	4%
Sredina levo	2%	11%
Spodaj desno	2%	7%
Spodaj sredina		11%
Spodaj levo	80%	15%

Ni pravega konsenza kam namestiti pomoč in to je eden od problemov kje naj uporabnik išče pomoč. Ker jim ni jasno kje naj jo iščejo je manjša verjetnost, da jo bodo našli ali uporabili.

Iz primerjav med svetovnimi in domačimi poslovnimi portali je razvidno, da so mnogi elementi v tesni korelaciji. Opazno pa je, da je pri slovenskih poslovnih portalih odločno manjši poudarek ali pa ga skorajda ni na sledečih elementih: **shema spletišča, možnost zaposlitve, vpis v poslovni portal, politika zasebnosti in tudi pomoč**. Politika zasebnosti pa je pri nas pomanjkljiva nedvomno zaradi tega ker pravne posledice za nesporazume ali celo zavajanja niso tako drastične kot v ZDA. Pregled Nielsenovih spletnih predstavitev se praktično nanaša samo na ZDA.

Vsa ta podjetja že imajo spletne predstavitve, a se na prvi pogled teh projektov še niso lotila zelo načrtno in pogosto niso upoštevala priporočil, ki izvirajo iz uporabniških izkušenj. Na prvi pogled so videti precej različne in ne omogočajo enotne uporabniške izkušnje. Še vedno je zaznati, da skušajo pritegniti z videzom, manj pa se posvečajo vsebini in uporabnosti za uporabnika.

Po drugi strani pa je kar nekaj spletnih predstavitev že takih, ki upošteva večino priporočil (Banka Koper, Krka, Petrol, Merkur, Svet knjige).

Najbolj moteč element so vsebinsko prazne uvodne strani, ki jih uporablja še precej podjetij (Luka Koper, Sava, Primorje...). Če bi se odrekla uvodnim animacijam ta podjetja ne bi prav nič izgubila. Tistim, ki jih uporabljajo za izbiro jezika pa za to ni potrebno uporabiti uvodne strani, ampak lahko to omogočijo znotraj mesta. Mercatorjevo spletišče je bilo v raziskavi še s starim videzom, njihovo prenovljeno spletišče pa je bistveno bolj ustrezno in tudi dosti lepše.

Skladnost spletnega mesta je dosežena pri skoraj vseh spletnih predstavitev. Uporabljajo enotne glave (logotipi podjetja so vsebovani) in navigacijske menije znotraj celotnega mesta. Skoraj vsa imajo tudi povezave na domače strani, kontaktne naslove (nisem pa preverjal ali tudi opravljajo svojo nalogo) in zemljevide spletnih mest. Nekaj manj jih uporablja iskalnike, ki pri manj kompleksnih mestih niso toliko pogrešljivi. Večina tudi ločuje skupine obiskovalcev, predvsem vlagatelje, manj jih pa uporablja posebne povezave za predstavnike medijev, ki so prav tako pomembna skupina obiskovalcev. Pri približno polovici spletnih predstavitev je že na prvi pogled očitno, da strani redno posodablja in novice ter novosti objavljajo na vidnem mestu (že na uvodni strani).

Za oceno primernosti vsebine in učinkovitosti navigacije je potreben obširnejši test uporabnosti. Sam sem za oceno preveril le objavljane informacij, pomembnih za delničarje. Večina podjetij objavlja finančne rezultate in povezave do njih na dovolj vidnem mestu, manj pa jih prikazuje tudi tekočo vrednost delnic. Za delničarje so pomembne tudi informacije o prihodnjih načrtih in usmeritvah, ki so večinoma vključeni v letna finančna poročila. Finančna javnost večinoma lahko najde informacije ali povezave do njih že na prvem nivoju spletnega mesta.

Za širše občinstvo so spletne predstavitve domačih podjetij na prvi pogled slabše prilagojene. Veliko njih ne pa vsa je vsebinsko pustih in uporabniku ne dajejo informacij, ki jih iščejo na primer informacije o proizvodih, podrobnejše ali vsaj enakih tistim, ki se dobijo v vsakem katalogu in tistih, ki jih mogoče niso pričakovali, a so zanje

koristne. Proizvajalec gospodinjskih aparatov bi na primer lahko objavljaval informacije o različnih funkcionalnostih posameznega aparata in na ta način uporabnika še dodatno poučil. Nekatera podjetja (Banka Koper, Petrol) so dobro ugotovila, kaj njihove obiskovalce zanima in najpomembnejše informacije objavljajo že na osnovni strani.

Priporočilom še najbolj sledi spletna predstavitev Leka, Krke, Neckermanna, Merkurja in Sveta knjige in so tudi najbolj uporabne ter učinkovite za obiskovalce. Njihovi poslovni portali so enostavni in grafično ni preveč zahtevni, vsebinsko pa ponujajo veliko. Že na domači strani so prikazane aktualne informacije (o prenehanju borzne kotacije in druge najnovije informacije iz procesa povezovanja z Novartisom; ker se je v zvezi s povezovanjem pojavljajo precej vprašanj, so za to uporabili tudi FAQ) in povezave do skupin informacij, ki so dovolj predvidljive. Na vidnem mestu pod grafično pasico v glavi je prikazan tudi namen in jedrnat opis podjetja.

Domača stran je prilagojena za pogled z zaslonom tipičnega uporabnika in ne zahteva uporabe drsnikov. Standardna glava in levi stolpec z meniji omogočata dobro navigacijo ter vsebujeta vse potrebne elemente (zemljevid, iskalnik, kontaktni naslov). Na vidnem mestu na vsaki strani so objavljene tudi kontaktne informacije. Ogled mesta je prilagojen različnim skupinam obiskovalcev (strokovna javnost, mediji, poslovni partnerji – poseben pogled za delničarje ni več potreben). V Lekovem spletnem mestu lahko najdemo tudi nekaj informacij za skrb za zdravje, ki dokazujejo, da ustvarjalci razumejo svetovni splet in potrebe obiskovalcev. Besedila pa so jedrnata in sledijo priporočilom za pisanje za splet.

4 Zaključek

V raziskavi sem ugotovil, da je oblikovanje slovenskih spletišč, kljub veliki pestrosti, vse bolj poenoteno. Ni še popolnega konsenza in tudi ni potrebno da je, se pa to soglasje zelo povečuje. Nekateri slovenski poslovni portali sicer še vedno zaostajajo za najboljšimi svetovnimi. Tako je tudi splošno mnenje spletnih oblikovalcev. Verjetno je tako tudi zato, ker so finančni vložki domačih podjetij bistveno manjši od svetovnih, predvsem ameriških in evropskih. Zato so tudi ekipe, ki se ukvarjajo s tem manjše in sestavljene iz manj različnih strokovnjakov. Vendar je vidno tudi pri oglaševalskih agencijah in njihovih predstavitev na TV in uličnih plakatih, da se osveščenost managementa in posledična povezanost uspešnega trženja s promocijo izrazito povečuje. V Sloveniji je delež prodaje preko spleta še dokaj majhen, gotovo pa se bo povečal v prihodnjih letih.

Pregled spletnih predstavitev domačih podjetij je pokazal, da je njihova najšibkejša stran uporabnost, ki bi morala biti osrednja točka, okrog katere se gradijo spletne predstavitve.

Učinke spletnega trženja, če gre za neposredno prodajo je lahko meriti. Mnogo težje pa je meriti učinke oglaševanja. Ne vemo namreč ali je na primer opravil 100 obiskov en sam obiskovalec ali 100 različnih. Prav tako ne

vemo ali se je zaradi tega odločil za nakup ali ne in ali se je morda zaradi tega odločil za nakup nečesa kar je videl na spletu kasneje, ko se je z izdelkom soočil v fizični trgovini. Tudi spletne ankete niso vedno najbolj verodostojne. Mnogi obiskovalci jih jemljejo bolj za zabavo in brez resnega premisleka. Dogaja se seveda tudi, (še zlasti pri zelo mladih) da zanašča odgovarjajo drugače kot v resnici mislijo.

Ugotovili sem z anketo med izdelovalci strani, da obstaja zadostno znanje in vedenje, ter celo soglasje glede osnovnih pravil za oblikovanje poslovnih spletišč. Mnenja so, da je zelo pomembna uporabnost, preglednost in tudi enostavnost za uporabo. Enotni so si tudi v mnenju, da so svetovni portali boljši od slovenskih. Seveda so imeli v mislih samo najboljše svetovne portale.

Z uporabniškega vidika so uporabne predvsem spletne predstavitve Banke Koper, Krke, Leka, Petrola, Gorenjske banke, Sveta knjige, Neckermanna, Merkurja, Mercatorja. Število praznih uvodnih strani se zmanjšuje. Ko sem začeli raziskavo jo je Luka Koper še imela, zdaj pa je nima več.

Nekatera podjetja morajo na tem področju opraviti še veliko dela. Če bi se podjetja uporabnosti lotila načrtno, bi imela od tega tudi finančne koristi. Res mogoče na našem trgu to še ni toliko očitno, saj jih k temu lokalna konkurenca še ni toliko prisilila in uporabniki, predvsem starejši, še niso tako zahtevni in predvsem večji pri uporabi svetovnega spleta, da bi predstavitev na spletu vplivala na njihove nakupne odločitve. A na to se podjetja ne bi smela zanašati. Trg je vse bolj globalen, potrošniki pa vse zahtevnejši, informacijsko pismeni in vsestransko informirani.

Za konec naj poudarim, da je na prvem mestu uporabnost spletišč, torej da spletišče uporabniku res nekaj nudi. Takoj za tem pa tehtnost in prava predstavitev vsebine, ažurnost, estetika in psihologija kamor sodijo tudi barve. Pohvaliti je potrebno najboljše slovenske izdelovalce spletnih strani in spletišč, ki prav v ničemer ne zaostajajo za vodilnimi svetovnimi.

Literatura

- Lynch D. (1999). *Web style guide: basic design principles for creating Web sites*, New Haven, London, Yale University Press.
Nielsen J., Tahir M. (2002). *Homepage usability, 50 websites deconstructed*, New Riders.

Marjan Čufer je po dokončani gimnaziji študiral filozofijo in umetnostno zgodovino. Kasneje je na Fakulteti za organizacijske vede diplomiral univerzitetni program - proizvodna dejavnost in univerzitetni program - organizacijska informatika. Magisterij je opravil na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer informacijsko - upravljavski sistemi. Tako pri drugi univerzitetni diplomski kot pri magisteriju mu je bil mentor prof. dr. Miro Gradišar. Petnajstletne delovne izkušnje si je nabral v industriji: železarni Jesenice, Fiprom d.o.o., CPK d.o.o. Bil je vodja odpreme, vodja materialnega poslovanja, strokovni sodelavec kontrolinga, systemskega inženiringa in informatike. Ostale izkušnje ima v šolstvu in sicer; na De-

lavski univerzi Jesenice, Srednji gostinski šoli Radovljica, Srednji gradbeni šoli Kranj, Srednji trgovski šoli v Ljubljani in na Srednji šoli Jesenice. Ima tudi habilitacijo za višješolskega predavatelja. V letu 2002 je sodeloval na posvetovanju z mednarodno udeležbo »Mercur Day 2002« v Naklem, v letih 2004 in 2005 pa je s svojim referatom sodeloval na Dnevih slovenske informatike v Portorožu.

Priloga

Podjetja, ki so bila zajeta v raziskavo.

Zavarovalniška družba Adriatic [http://www.adriatic.si/nov_splet/okvir.htm]
 Aerodrom Ljubljana [<http://www.lju-airport.si/>]
 Avtobusna postaja Ljubljana [<http://www.ap-ljubljana.si/>]
 Autocommerce Ljubljana [<http://www.autocommerce.si/slo/autocommerce.htm>]
 Banka Celje [<http://www.banka-celje.si/>]
 Borzna hiša poteza [<http://www.poteza.si/osnovna.asp>]
 Blagovno trgovski center [<http://www.poteza.si/osnovna.asp>]
 Ljubljanska borza [<http://www.ljse.si/>]
 Comtron [<http://www.comtron.si/>]
 Debitel [<http://www.debitel.si/>]
 DELO [<http://www.delos.si/full.php?flash=1>]
 Dnevnik [<http://www.dnevnik.si/>]
 Eurosped [<http://www.eurosped2001.si/>]
 Droga [<http://www.droga.si/>]
 Factor banka [<http://www.factorb.si/>]
 Družba KD [<http://www.kd-group.si/index.php?t=slo>]
 Gambit [<http://www.gambit.si/>]
 Gorenje [<http://www.gorenje.si/>]
 Gorenjska banka [<http://www.gbkr.si/home.html>]

Gospodarka zbornica [<http://www.gzs.si/>]
 Hermes-Softlab [<http://www.hermes-softlab.com/>]
 Hoteli Bernardin [<http://www.h-bernardin.si/slo/default.asp>]
 Petrol [<http://www.petrol.si/>]
 Peugeot [<http://www.peugeot.si/index.asp>]
 Hypo Bank [<http://www.hypobanka.com/>]
 Iskra avtoelektrika [<http://www.iskra-ae.com/eng/index.php>]
 Iskra [<http://www.iskra-si.com/>]
 Intertrade [<http://www.its.si/>]
 Iskratel [<http://www.iskratel.si/>]
 Kompas [<http://www.kompas.si/>]
 Krka [<http://www.krka.si/si/>]
 Lek [<http://www.lek.si/slo/>]
 Luka Koper [<http://www.luka-kp.si/index.asp?lang=sl>]
 Mercator [<http://www.mercator.si/trgovina/frames.asp>]
 Merkur [<http://www.merkur.si/>]
 Nova KBM [<http://www.nkbm.si/html/index.htmlv>]
 NLB [<http://www.nlb.si/>]
 Neckermann [<http://www.neckermann.si/>]
 Pivovarna Laško [<http://www.pivo-lasko.si/>]
 Prešernova družba [<http://www.prdr.com/home.htm>]
 Primorje [<http://www.primorje.si/>]
 Renault [<http://www.renault.si/naslovka/index.jsp>]
 RTVSLO [<http://www.rtvslslo.si/>]
 Sava [<http://www.sava.si/>]
 SKB Banka [<http://www.skb.si/>]
 Slovenica [<http://www.slovenica.si/>]
 Socius [<http://www.socius.si/slo/>]
 Svet Knjige [<http://www.svet-knjige.com/>]
 TUŠ [<http://www.tus.si/index.php?NivoId=1>]
 Zemljevid [<http://www.zemljevid.com>]

Beremo za vas

Philip Kotler

Management trženja

GV Založba d. o. o. Ljubljana 2005,
875 strani, 11. izdaja

Običajno postanejo strokovnjaki in znanstveniki slavni šele po smrti. Philip Kotler, ki je tako rekoč oče marketinga, pa je že za časa življenja postal svetovno znani strokovnjak in znanstvenik. To dokazujejo njegova številna strokovna dela in najnovejša – enajsta izdaja strokovne knjige *Management trženja* (naslov izvirnika: *Marketing management*). Namesto svetovno uveljavljenega izraza »marketing« štivilni avtorji uporabljajo preveden pojem »trženje«, ki naj bi v celoti pomenilo vsebino in pojem marketing.

Prednost in novost v najnovejši Kotlerjevi knjigi poudarja:

- Internet ter njegovo uporabo in učinke
- Management verige povpraševanja in ponudbe
- Ravnanje z odnosi s kupci in ravnanje z odnosi s partnerji
- Izbirne možnosti za tržne poti

Razvijanje blagovne znamke in upravljanje blagovne znamke kot premoženje podjetja.

Sicer pa je avtor kot v dosedanjih izdajah *Managementa trženja* obdelal v petih delih oziroma 22. poglavjih najpomembnejšo vsebino trženja. V prvem delu je avtor prikazal razumevanje managementa trženja iz najrazličnejših zornih kotov s poudarkom na 21. stoletje in prilagajanju trženja razmeroma nove ekonomije. Bistvo trženja temelji na zado-

voljstvu kupca, proizvajalca in lastnika kapitala. Zato je tudi ta tematika zajeta v posameznih poglavjih. Uspeh podjetja ali posameznika pa se odraža v tem, da prisluhnemo plačilno sposobnemu povpraševanju in na osnovi tega oblikujemo, razvijamo, proizvajamo in prodajamo ustrezne izdelke oziroma storitve. To dosežemo z analizo trženjskih priložnosti, strateškim načrtovanjem, analiziranjem trženjskega okolja oziroma proučevanjem porabniških trgov in nakupnega vedenja. Če pa imamo proizvodnjo in prodajo reprodukcij-skih materialov, izvajamo analizo medorganizacijskih trgov in nakupnega vedenja organizacij. Pri tem moramo obvladati ravnanje s tekmeči ter ustrezno določati tržne segmente in izbirati ciljne trge.

Brez oblikovanja tržnih strategij pa si ne moremo zamisliti osvajanja novih produktov, novih trgov in novih kupcev. V ta namen je avtor prikazal pozicioniranje in razlikovanje tržne ponudbe skozi življenjski cikel izdelka, razvijanje novih tržnih ponudb s poudarkom na vodenje procesa razvoja ter sprejemanja izdelka pri kupcu.

Avtor je veliko pozornosti namenil oblikovanju ponudbe za globalni trg in razčlenil konkretne aktivnosti pri odločanju nastopanja na trgih, programih trženja, komuniciranja in organiziranosti slednjega. Pri oblikovanju tržne ponudbe moramo imeti ustrezno strategijo izdelka in s tem povezanih tržnih vidikov, vključno z blagovno znamko. Prav znamkam je avtor namenil razmeroma veliko prostora. Dotaknil se je tudi oblikovanja trženja storitev in ustreznih trženjskih strategij za storitvena podjetja pri upoštevanju cenovne strategije za posamezne programe.

Zaokroženo pa nam je v petem delu prikazal Philip Kotler management in izvajanje trženjskih programov. V ta namen je razčlenil management mrež vrednosti in tržnih poti, trgovanja na drobno in debelo s poudarkom na logistiki. Kot večina avtorjev pa je namenil veliko prostora managementu komuniciranja in v ta namen nam predstavil trženjsko

komunikacijski splet s petimi najpogosteje uporabljenimi orodji.

Seveda pa brez strokovnega kadra ne moremo pričakovati poslovnih uspehov. Zato moramo pravočasno načrtovati prodajno osebje (organiziranost, število, nagrajevanje in podobno). Tudi od ravnanja s prodajnim osebjem je odvisen uspeh podjetja. V zaključnem poglavju se je avtor dotaknil managementa vseh prizadevanj na področju trženja in le-to razčlenil na trženje v organizaciji podjetja, z oblikovanjem trženjskega oddelka, do konkretnega izvajanja in nadziranja le-tega.

Bogastvo omenjene knjige se odraža v managerski usmerjenosti, analitičnem pristopu, multidisciplinarnem vidiku trženja, univerzalni uporabi, kakor tudi z vseobsegajočim in uravnoteženem vsebinskem okviru, saj Kotlerjeva knjiga zajema najpomembnejše vsebine, ki jih trženjski manager mora razumeti in obvladati za izvedbo strateškega, taktičnega in administrativnega trženja.

Avtor je strokovno knjigo obogatil še s primeri v besedilu in kratkimi študijskimi primeri ter vajami na koncu posameznih poglavij. Novost za študente in druge je med drugimi v trženjski razpravi v vsakem poglavju, ki prikazuje vprašanje, da od udeležencev zahteva, da zavzamejo stališče o trženjskem vprašanju, ki ga obravnava konkretno poglavje.

Knjigo je ocenil Gabrijel Devetak

Clayton M. Christensen
Scott D. Anthony
Erik A. Roth

Korak pred prihodnostjo

Kako s teorijami o inovacijah napovedati spremembe v industriji

GV Založba Ljubljana, 2005,
350 strani

Pred kratkim je Založba GV iz Ljubljane izdala zanimivo in praktično knjigo treh zgoraj citiranih avtor-

jev z naslovom Korak pred prihodnostjo. Na 350 straneh so nam omenjeni avtorji prikazali kako s teorijami o inovacijah napovedujemo spremembe v industriji.

V prvem delu knjige nas avtorji poučijo o uporabi teorije pri analizah. V ta namen nam osvetlijo znamenja sprememb, konkurenčne boje, strateške odločitve in kako na inovacije vplivajo netržni dejavniki. V drugem delu pa imamo na voljo bogate ponazoritve analize na temelju teorije. Avtorji nas seznanijo o prihodnosti izobraževanja, rušilnih inovacijah, prihodnosti polprevodnikov ter številnih podrobnostih inovacij v tujini. Lahko rečemo, da s teorijo inovacij ocenjujemo strategijo družb in držav. Avtorji nam prikažejo prihodnost telekomunikacij in kaj nas čaka v prihodnosti.

Ta knjiga, s temeljitimi študijami primerov iz petih panog (letalstva, izobraževanja, polprevodnikov, zdravstva in telekomunikacij), predstavlja analitični model in ponuja zakonsko dopustno diagnostiko ter orodje, s katerimi bodo vodilni kadri lahko zaznali organizacije, poslovne modele in na osnovi tega napovedovali zmagovalce oziroma poražence v neposrednih konkurenčnih bojih. Ravno tako bodo določeni strokovnjaki ocenili na osnovi obravnavanih gradiv ali odločitve nekega podjetja pomenijo boljše ali slabše možnosti za njegov uspeh.

Avtorji namenijo veliko pozornosti strateškim odločitvam pri oblikovanju konkurenčnih izdelkov in storitev, kakor tudi nove oblike izobraževanja, ki so tik pred nami. Seveda je rdeča nitka v knjigi ustvarjalnost in inovacije. Prav zaradi tega nam ta knjiga prikazuje možne spremembe v industriji iz najrazličnejših zornih kotov. To bo prispevalo pri ustreznih poslovnih odločitvah managerjem, podjetnikom in drugim, ki so soudeleženi pri uspešnosti organizacije, da bodo jasneje in odgovorneje opazovali prihodnost in pri svojem odgovornem delu izkoristili moč napovedovanja, ki jo ima teorija o inovacijah, ki so jo prikazali omenjeni avtorji v tej knjigi.

Knjigo je ocenil Gabrijel Devetak

Marko Ferjan

Management izobraževalnih procesov

Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede
Kranj, 2005, 359 strani

V sedanjem konkurenčnem boju za razvoj, proizvodnjo in prodajo, je potrebno znanje, volja ter obvladovanje informacijskih sistemov. Da bi to dosegli moramo poznati management izobraževalnih procesov. Prav to je tema najnovejše knjige prof. dr. Marka Ferjana. Knjiga, ki ima 359 strani je oblikovana izredno praktično, tako za študente, kakor tudi za vsakdanjo prakso.

V uvodnih poglavjih je avtor prikazal nekaj izrazoslovja, opredelitev izobraževanja na različnih področjih in življenjskih obdobjih. Takoj zatem pa se je osredotočil na prikaz znanosti in zgodovine izobraževanja doma in v svetu. Skrbno je prikazal izobraževalne sisteme za različne stopnje izobrazbe ter podal pravno ureditev izobraževanja. Prav to poglavje je posebnega pomena za vsakdanjo prakso, saj zajema tudi Bolonjski proces, ki je iz dneva v dan pomembnejši in ga morajo poznati ne samo izvajalci izobraževalnih storitev, ampak tudi študentje.

Posebno pozornost je avtor podal managementu v izobraževanju in le-to orisal kot proces, institucijo ter vprašanje etike in organizacijske kulture v managementu na tem področju. Dotaknil se je procesa planiranja v izobraževanju, kar je posebna naloga pri oblikovanju učnih vsebin, planiranja resursov in številnih drugih podrobnosti. Iz praktičnih razlogov je zajel vsebino kurikuluma in takoj zatem je celovito prikazal motiviranje za izobraževanje, proces vodenja izobraževalne organizacije ter proces kontrole.

V zaključnih poglavjih bomo v Ferjanovi knjigi spoznali kakovost in uspešnost izobraževanja s poudar-

kom na kriterije uspešnosti in kritične faktorje uspeha izobraževanja. Ravno tako je celovito prikazano evalviranje v smislu pojma in procesa ter marketinški splet s posebnim poudarkom na odnose z javnostmi. Pri vsem tem je pomembna kadrovska funkcija, to je pedagoško – andragoški kadri, delo z udeleženci izobraževanja ter uporaba računalnika na tem področju.

Praktičnost knjige je v citiranju številnih praktičnih primerov. S tem si bodo zainteresirani olajšali razumevanje managementa izobraževalnih procesov. Knjiga je ilustrirana s številnimi slikami in tabelami, saj si je prof. dr. Marko Ferjan na področju managementa v izobraževanju nabral veliko spoznanj in izkušenj v 17-ih letih dela v izobraževalnih ustanovah in na področju rezultatov desetletnega raziskovalnega dela..

Prepričani smo, da bo ta knjiga praktičen pripomoček izobraževalnim organizacijam, kakor tudi kandidatom, ki se izobražujejo.

Knjigo je ocenil Gabrijel Devetak

Andrej Kovačič
Vesna Bosilj Vukšič

Management poslovnih procesov

Prenova in informatizacija poslovanja

Založba GV Ljubljana, 2005,
488 strani

Dnevno se srečujemo s problemi informatizacije poslovanja za profitne in neprofitne organizacije. Malo pa je strokovnjakov, ki bi nam znali na razumljiv način pojasniti in oblikovati rešitve prenove in prehoda v informatizacijo poslovanja in prenavo dosedanjega načina poslovanja. Da bi nam zmanjšali vrzel na tem področju sta prof. dr. Andrej Kovačič in prof. dr. Vesna Bosilj Vukšič napisala praktično in razum-

ljivo knjigo o managementu poslovnih procesov.

V knjigi, ki ima 488 strani, bomo v 14-ih poglavjih spoznali omenjeno problematiko. V uvodnih poglavjih nas avtorja seznanjata o spremembah poslovanja, poslovnih procesih in managementu teh procesov. Prav omenjeni management velja kot strateški pristop k prenovi poslovanja, zato so na tem področju pomembne metode, orodja in pristopi za oblikovanje ustreznega managementa poslovnih procesov. Avtorja namenjata velik poudarek upravljanju znanja s poudarkom na informacijsko tehnologijo, kakor tudi na sodobne metode strateškega načrtovanja, analiziranja in spremljanja poslovanja.

V novejšem obdobju težimo k prenovi v elektronsko poslovanje in prav ta problematika je med osrednjimi poglavji v tej knjigi, ki obravnava strategije prehoda na e-poslo-

vanje, upravljanje oskrbovalnih verig in modeliranje poslovnih procesov. Posebej velja priznati in poudariti avtorjema, da sta znala lepo vključiti v to knjigo upravljanje odnosov s strankami (CRM) ter navedla ključne dejavnike uspeha uvedbe CRM poslovanja.

Za podjetnike, managerje, obrtnike in druge je pomembno, da poznajo in obvladajo simulacije pri prenovi poslovanja, kakor tudi informatizacijo poslovanja. V ta namen bomo s pomočjo knjige spoznali strateško načrtovanje informatike, prenove in razvijanja rešitev. V ta namen sta avtorja orisala programske rešitve in upravljanje delovnih procesov, s poudarkom na modeliranju, orodje in arhitekturo sistema za upravljanje medorganizacijskih procesov.

V zaključnih poglavjih je prikazan projekt prenove in informatizacije poslovanja proizvodnega pod-

jetja, kakor tudi zaokrožena procesna organiziranost. Pri slednji so poudarjeni procesi odnosov s strankami, organizacijske oblike prihodnosti in koraki k nastanku virtualne organizacije.

Bogastvo knjige je s primeri prenove in informatizacije poslovanja, med katerimi so zajete praktične seminarske naloge o metodah sodobnega spremljanja in analiziranja rezultatov poslovanja na podiplomskem študiju – magistrskem programu Informacijsko upravljalne vede, med katerimi zasledimo tudi uspešnega Marka Škufca iz Kranja. Sicer pa so ob vsakem poglavju navedeni viri in literatura. V zaključnem delu knjige pa je stvarno kazalo, s pomočjo katerega si iz knjige lahko poiščemo tiste teme ali problematiko, ki nas najbolj zanima.

Knjigo je ocenil Gabrijel Devetak

Donatorji novogradnje Fakultete za organizacijske vede

ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.
Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

ARBORETUM
Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

ALPETOUR REMONT d.d.
Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.
Podnart 24, 4244 PODNART

AVTOTEHNA d.d.
Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

BIGRAD
Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS
Predoslje 39, 4000 KRANJ

DEDALUS d.o.o.
Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.
Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati
Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

DOMPLAN d.d.
Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

ELEKTRO GORENJSKA
Javno podjetje za distribucijo električne energije, d.d.
Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.
Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.
Streliška 150, 2000 MARIBOR

ETIKETA Tiskarna d.d.
Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

EXOTERM Kemična tovarna, d.d.
Struževo 66, 4000 KRANJ

FOTO TIVOLI d.o.o.
Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

GORENJSKA BANKA d.d.
Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

GORENJSKA PREDILNICA d.d.
Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

GORENJSKI TISK d.d.
Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

GRADBINEC GIP d.o.o.
Nazorjeva 1, 4000 Kranj

GRATEX d.o.o.
Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem
Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.
Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

IBM Slovenija d.o.o.
Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.
Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

ISA Anton Mernik s.p. - Izvajanje sanacij v gradbeništvu
Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

ISKRAEMECO, d.d.
Savska Loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.
Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.
Savska loka 4, 4000 KRANJ

ISKRA INSTRUMENTI d.d.
Otoče 5a, 4244 PODNART

ISKRATEL - Telekomunikacijski sistemi d.o.o., Kranj
Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

ISKRA TRANSMISSION d.d.
Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

Izredni študenti FOV

JELOVICA d.d.
Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.
Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

KOGRAD GRADNJE d.o.o.
Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.
Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

KOPIRNICA DEU s.p.
Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

KOVINAR d.o.o. Vitanje
Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

KRKA, d.d., Novo mesto
Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

**KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdraviliške, turistične
in gostinske storitve d.o.o.**
Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.
Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH

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

Britof 284, 4000 KRANJ

LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

LUKA KOPER d.d.

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

MAGNETOMICINA d.o.o.

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

MARMOR HOTAVLJE d.d.

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

MAT d. o. o.

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica

Lipnica 8, 4245 KROPA

MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

MICROSOFT d.o.o.

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

MOBITEL d.d. - Telekomunikacijske storitve

Dunajska 22, 1000 LJUBLJANA

OBČINA RADOVLJICA

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

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

Krače 8, 1411 IZLAKE

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

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

PIVOVARNA UNION d.d.

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -**GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

POŠTA SLOVENIJE d.o.o.

Slomškovo trg 10, 2000 MARIBOR

PRIMORJE d.d.

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

SIEMENS d.o.o.

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOBODNIK JOŽE

Generalni častni konzul RS v Kanadi

SLOVENIJALE PRODAJNI CENTRI

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

SUROVINA d.d. MARIBOR

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

TELEKOM SLOVENIJE d.d.

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

TERMOELEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.

Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

UNITAS - Tovarna armatur d.d.

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. Območna enota Kranj

Bleiweisova cesta 1, 4000 KRANJ

ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

ŽITO GORENJKIJA d.d.

Rožna dolina 8, 4248 LESCE

Imensko kazalo letnika (38) 2005

A

- ARH Tanja, DEBEVC Matjaž, KOCJAN STJEPANOVIČ Tanja, JERMAN-BLAŽIČ Borka, št. 4, str. 183. Testiranje uporabniške prijaznosti na primeru izobraževalnega portala EducaNext.
- ARH Tanja, RAJKOVIČ Vladislav, JERMAN BLAŽIČ Borka, št. 8, str. 386. Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja.

B

- BALANTIČ Zvone, št. 8, str. 471. Multimedijška podpora učinkovitim komunikacijskim tokovom med zdravnikom in pacientom.
- BENČIČ Margareta, št. 5, str. 253. Doživljanje stresa in nasilja pri zaposlenih v hotelirstvu, gostinstvu in turizmu.
- BEŠTER Janez, GOLJA Mitja, KOS Andrej, št. 3, str. 108. Tehnološka mreža ICT in Slovenija kot mednarodni testni center ICT.
- BISTRICIČ Ante, št. 2, str. 98. Razsežnosti in pomen organizacijske kulture.
- BLATNIK Robert, ČERNETIČ Janko, št. 5, str. 225. Vrednotenje antropocentričnosti računalniške podpore dobavljanja sestavnih delov.
- BOBEK Samo, STERNAD Simona, št. 2, str. 89. Ocenjevanje kakovosti rešitev ERP z vidika končnih uporabnikov – primer metrike.
- BOGATAJ Kristina, PODLOGAR Mateja, št. 3, str. 115. e-Regijsko sodelovanje na področju izobraževanja e-Poslovanja oskrbovalnih verig.
- BRESKVAR Uroš, KLJAJIČ Miroljub, št. 9, str. 499. How to Perform a Simulation Project – an Example of Scheduling with Genetic Algorithms and Visual Event simulation model.
- BUKOVEC Boris, št. 1, str. 39. Pomen voditeljstva v procesu obvladovanja sprememb
- BULNOVA Andrea, LAVRIN Anton, HOROVČAK Pavel, št. 3, str. 126. Model for Education and Training Courses Delivered by Web-Based Learning.

Č

- ČATER Tomaž, št. 6, str. 287. Vpliv temeljnih značilnosti podjetja na relevantnost osnov in oblik konkurenčne prednosti.
- ČERNETIČ Janko, BLATNIK Robert št. 5, str. 225. Vrednotenje antropocentričnosti računalniške podpore dobavljanja sestavnih delov.

- ČERNETIČ Metod, DEČMAN DOBRNJIČ Olga, št. 8, str. 404. Informacijska tehnologija v dijaških domovih.
- ČERNETIČ Metod, št. 8, str. 430. Vloga države in trga pri raziskavah in razvoju.
- ČIŽMAN Anton, HAFNER Uršula, št. 2, str. 65. Razvoj odločevalnega informacijskega sistema za management zalog.
- ČIŽMAN Anton, URH Marko, št. 8, str. 449. Znanje in izobraževanje informatike v logistiki.

D

- DEBEVC Matjaž, ARH Tanja, KOCJAN STJEPANOVIČ Tanja, JERMAN-BLAŽIČ Borka, št. 4, str. 183. Testiranje uporabniške prijaznosti na primeru izobraževalnega portala EducaNext
- DEČMAN DOBRNJIČ Olga, METOD ČERNETIČ, št. 8, str. 404. Informacijska tehnologija v dijaških domovih.
- DELINA Radoslav, PUCIHAR Andreja, št. 3, str. 132. Academic eMarketplace (ACEM) – Integration of research and practice for teaching of e-business and e-marketplaces.
- DOGANOC Eva, št. 4, str. 190. Vpliv različnih dejavnikov na sprejemanje storitev večpredstavnostnega sporočanja.
- DUH Mojca, št. 10, str. 590. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

F

- FAJFAR Peter, GAMBERGER Petra, KOŽMAN Mitja, št. 10, str. 583. Model merjenja uspešnosti v javni upravi.
- FRANCE Urška, URBANČIČ Tanja, št. 8, str. 394. Izobraževalni vidiki uporabe internetnih tehnologij v podjetjih.

G

- GAMBERGER Petra, FAJFAR Peter, KOŽMAN Mitja, št. 10, str. 583. Model merjenja uspešnosti v javni upravi.
- GERLIČ Ivan, št. 8, str. 383. Uporaba informacijske in komunikacijske tehnike v slovenskih šolah.
- GÖNC Vida, RAJKOVIČ Vladislav, ŠUŠTERŠIČ Olga, št. 8, str. 465. Študij zdravstvene nege na daljavo.
- GOLJA Mitja, ANDREJ KOS, JANEZ BEŠTER, št. 3, str. 108. Tehnološka mreža ICT in Slovenija kot mednarodni testni center ICT.

- GORENAK Vinko, PRIJATELJ Mateja, št. 7, str. 347. Stališča in ocene prebivalcev do dela policistov kot kriterij merjenja uspešnosti policije.
- GRAMC Boris, št. 5, str. 232. Notranje podjetništvo v slovenskih podjetjih.
- GRIČAR Jože, št. 3, str. 112. Živi laboratoriji v e-regiji.
- GROZNIK Aleš, VIČIČ Dejan, št. 4, str. 198. Vrednost in pomen informatike v podjetju.
- H**
- HAREJ Janko, št. 8, str. 400. E-izobraževanje na Zavodu RS za šolstvo.
- HARRALD John R., št. 3, str. 122. Ensuring a Safe and Secure eRegion.
- HOROVČAK Pavel, LAVRIN Anton, BULNOVA Andrea, št. 3, str. 126. Model for Education and Training Courses Delivered by Web-Based Learning.
- I**
- IVANKOVIČ Gordana, št. 5, str. 246. Potreba po mednarodni primerljivosti zahteva uporabo enotnega sistema računovodskega poročanja.
- J**
- JAVŠNIK Suzana, KRAJNC GUBENŠEK Sonja, JEREB Eva, št. 8, str. 410. Elektronsko gradivo za učenje kotnih funkcij.
- JEREB Eva, JAVŠNIK Suzana, KRAJNC GUBENŠEK Sonja, št. 8, str. 410. Elektronsko gradivo za učenje kotnih funkcij.
- JERMAN-BLAŽIČ Borka, KOCJAN STJEPANOVIČ Tanja, DEBEVC Matjaž, ARH Tanja, št. 4, str. 183. Testiranje uporabniške prijaznosti na primeru izobraževalnega portala EducaNext.
- JERMAN BLAŽIČ Borka, ARH Tanja, RAJKOVIČ Vladislav, št. 8, str. 386. Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja.
- JERMAN BLAŽIČ Borka, št. 10, str. 563. Assessment of the ICT Market Development through Study of Web Hosting Services in A Country with Transition Economy
- JESENKO Manca, JESENKO Jože, št. 10, str. 608. Na znanju temelječe gospodarstvo.
- JESENKO Jože, JESENKO Manca, št. 10, str. 608. Na znanju temelječe gospodarstvo.
- K**
- KERN Tomaž, PAGON Milan, MEGLIČ Jure, št. 7, str. 338. Polivalentnost človeških virov v procesu razvoja proizvoda.
- KEŠELJEVIĆ Aleksandar, št. 1, str. 5. Pomembnost z znanjem neposredno povezanih procesov v organizaciji.
- KLANEČEK Alojz, št. 8, str. 436. Izobraževanje za solastništvo in rast podjetja.
- KLJAJIĆ Miroljub, RODIČ Blaž, št. 9, str. 490. Mobile Agents and XML for Distributed Simulation Support.
- KLJAJIĆ Miroljub, BRESKVAR Uroš, št. 9, str. 499. How to Perform a Simulation Project – an Example of Scheduling with Genetic Algorithms and Visual Event simulation model.
- KLJAJIĆ Miroljub, LEGNA VERNA Carlos A., ŠKRABA Andrej, št. 9, str. 508. System Dynamics Model of the Canary Islands for Strategic Public Decision Support.
- KLJAJIĆ Miroljub, LEGNA VERNA Carlos A., ŠKRABA Andrej, št. 9, str. 519. Development of Simulation Model of the Canary Islands for Strategic Decision Making.
- KOCJAN STJEPANOVIČ Tanja, DEBEVC Matjaž, ARH Tanja, JERMAN-BLAŽIČ Borka, št. 4, str. 183. Testiranje uporabniške prijaznosti na primeru izobraževalnega portala EducaNext.
- KOLENEC Franc Marjan, št. 10, str. 624. Sistemska in organizacijska zasnova stalnega strokovnega spopolnjevanja defektologov.
- KONDA Iva, št. 5, str. 238. Odnosi na tržnih poteh na medorganizacijskem trgu.
- KOS Andrej, GOLJA Mitja BEŠTER Janez, št. 3, str. 108. Tehnološka mreža ICT in Slovenija kot mednarodni testni center ICT.
- KOVAČ Polona, št. 6, str. 278. Razlogi za privatizacijo upravnih nalog po svetu in pri nas.
- KOŽMAN Mitja, GAMBERGER Petra, FAJFAR Peter, št. 10, str. 583. Model merjenja uspešnosti v javni upravi.
- KRAJNC GUBENŠEK Sonja, JAVŠNIK Suzana, JEREB Eva, št. 8, str. 410. Elektronsko gradivo za učenje kotnih funkcij.
- KRAPEŽ Alenka, RAJKOVIČ Vladislav, št. 8, str. 417. Preverjanje in ocenjevanje znanja – neločljivi del učnega procesa.
- KUNC Peter, št. 2, str. 59. Predlog splošnega standarda za sistem vodenja.
- L**
- LAVRIN Anton, BULNOVA Andrea, HOROVČAK Pavel, št. 3, str. 126. Model for Education and Training Courses Delivered by Web-Based Learning.
- LAVRIN Anton, ZELKO Miroslav, št. 3, str. 149. The Quality Imperative – The Notion of Global IS/ICT Management.
- LEGNA VERNA Carlos A., KLJAJIĆ Miroljub, ŠKRABA Andrej, št. 9, str. 508. System Dynamics Model of the Canary Islands for Strategic Public Decision Support.

LEGNA VERNA Carlos A., GONZALEZ Carina S, št. 9, str. 530. An Intelligent Decision Support Systems for Public Decisions using System Dynamics and Case Based Reasoning.

LESKOVAR Robert, ZUPAN Neja, št. 9, str. 536. Simulation with Cellular Automata – Diffusion of Electronic Commerce in Small Organizations.

M

MAHNIČ Viljan, ROŽANC Igor, št. 8, str. 454. Poučevanje kakovosti programske opreme s poudarkom na modelu PSP.

MANZIN Massimo, št. 10, str. 577. Virtualnost v praksi – spletno igralništvo.

MEGLIČ Jure, ŠMITEK Branislav, VUKOVIČ Goran, št. 3, str. 137. e-Promotion for a Tourist Destination.

MEGLIČ Jure, PAGON Milan, KERN Tomaž, št. 7, str. 338. Polivalentnost človeških virov v procesu razvoja proizvoda.

MIGLIČ Gozdana, št. 6, str. 271. Načrtovanje organizacijske strategije izobraževanja.

MULEJ Matjaž, ROSI Bojan, št. 4, str. 169. Z več dialektično omrežnega razmišljanja lahko postane slovenski železniški prometni sistem evropsko konkurenčnejši.

MULEJ Matjaž, TREVEN Sonja, št. 7, str. 321. Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju.

N

NEMEC RUDEŽ Helena, št. 1, str. 13. Ravnanje z znanjem kot dejavnik tekmovalnosti v turistični dejavnosti.

NEMEC RUDEŽ Helena, št. 7, str. 330. Merjenje neotipljivega premoženja za potrebe turističnega izobraževanja.

NIKOLIĆ Milan, SAJFER Zvonko, NIKOLIĆ Branka, št. 9, str. 543. An Alternative Criteria Research Methodology for Selecting a New Product.

NIKOLIĆ Branka, SAJFER Zvonko, NIKOLIĆ Milan, št. 9, str. 543. An Alternative Criteria Research Methodology for Selecting a New Product.

P

PAGON Milan, TOMAŽEVIČ Matjaž, št. 4, str. 176. Osebni in organizacijski dejavniki čustvene inteligentnosti.

PAGON Milan, MEGLIČ Jure, KERN Tomaž, št. 7, str. 338. Polivalentnost človeških virov v procesu razvoja proizvoda.

PAVLIN Samo, št. 7, str. 361. Upravljanje znanja kot posebno raziskovalno področje.

PISKAR Franka, št. 1, str. 22. Ali standard ISO 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja?

PISKAR Franka, št. 10, str. 600. Trgovska blagovna znamka: od ideje do njenega uspeha, tudi na področju sanitetnega materiala za zdravstvene ustanove.

PODLOGAR Mateja, BOGATAJ Kristina, št. 3, str. 115. e-Regijsko sodelovanje na področju izobraževanja e-Poslovanja oskrbovalnih verig.

POTOČAN Vojko, št. 10, str. 570. Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt.

PRIJATELJ Mateja, GORENAK Vinko, št. 7, str. 347. Stališča in ocene prebivalcev do dela policistov kot kriterij merjenja uspešnosti policije.

PUCIHAR Andreja, DELINA, Radoslav, št. 3, str. 132. Academic eMarketplace (ACEM) – Integration of research and practice for teaching of e-business and e-marketplaces.

R

RAJKOVIČ Vladislav, ARH Tanja, JERMAN BLAŽIČ Borka, št. 8, str. 386. Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja.

RAJKOVIČ Vladislav, KRAPEŽ Alenka, št. 8, str. 417. Preverjanje in ocenjevanje znanja – neločljivi del učnega procesa.

RAJKOVIČ Vladislav, GÖNC Vida, ŠUŠTERŠIČ Olga, št. 8, str. 465. Študij zdravstvene nege na daljavo.

RAMŠAK PAJK Jožica, ŠUŠTERŠIČ Olga, št. 8, str. 478. Pomen prenovljene dokumentacije zdravstvene nege v izobraževalnem procesu patronažnega varstva.

RANT Živa, št. 10, str. 619. Vrednost znanja.

RAZPET Nada, št. 8, str. 425. Ob svetovnem letu fizike.

REBERNIK Miroslav, DUH Mojca, TOMINC Polona, št. 10, str. 590. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

REK Mateja, št. 5, str. 217. Vpliv socialnega kapitala na znanje organizacije.

RODIČ Blaž, KLJAJIĆ Miroljub, št. 9, str. 490. Mobile Agents and XML for Distributed Simulation Support.

ROSI Bojan, MULEJ Matjaž, št. 4, str. 169. Z več dialektično omrežnega razmišljanja lahko postane slovenski železniški prometni sistem evropsko konkurenčnejši.

ROŽANC Igor, MAHNIČ Viljan, št. 8, str. 454. Poučevanje kakovosti programske opreme s poudarkom na modelu PSP.

S

SAJFER Zvonko, NIKOLIĆ Milan, NIKOLIĆ Branka, št. 9, str. 543. An Alternative Criteria Research Methodology for Selecting a New Product

STERNAD Simona, BOBEK Samo, št. 2, str. 89. Ocenjevanje kakovosti rešitev ERP z vidika končnih uporabnikov – primer metrike.

STOJKOVIĆ Dejan, št. 1, str. 31. Model projektiranja organizacijske strukture podjetja.

Š

ŠENK Bernarda, št. 2, str. 73. Kvantitativna analiza kazalnikov bonitete podjetij.

ŠKRABA Andrej, LEGNA VERNA Carlos A., KLJAJIĆ Miroljub, št. 9, str. 508. System Dynamics Model of the Canary Islands for Strategic Public Decision Support.

ŠMITEK Branislav, MEGLIČ Jure, VUKOVIČ Goran, št. 3, str. 137. e-Promotion for a Tourist Destination.

ŠUŠTERŠIČ Olga, RAJKOVIČ Vladislav, GÖNC Vida, št. 8, str. 465. Študij zdravstvene nege na daljavo.

T

TOMAŽEVIČ Matjaž, PAGON Milan, št. 4, str. 176. Osebni in organizacijski dejavniki čustvene inteligentnosti.

TOMINC Polona, REBERNIK Miroslav, DUH Mojca, REBERNIK Miroslav, št. 10, str. 590. Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji.

TREVEN Sonja, št. 6, str. 295. Preprečevanje stresa v delovnem okolju.

TREVEN Sonja, MULEJ Matjaž, št. 7, str. 321. Sistemski pristop k obvladovanju raznolikosti zaposlenih v globalnem okolju.

TRONTEL Igor, št. 7, str. 368. Model zgodnjega ocenjevanja ključnih faktorjev v razvoju programske opreme.

U

URAN Maja, št. 2, str. 81. Razvoj instrumenta za merjenje razkoraka izvrševanja v hotelirstvu.

URBANČIČ Tanja, FRANCE Urška, št. 8, str. 394. Izobraževalni vidiki uporabe internetnih tehnologij v podjetjih.

URH Marko, ČIŽMAN Anton, št. 8, str. 449. Znanje in izobraževanje informatike v logistiki.

V

VESELKO Gregor, št. 7, str. 317. Povezanost globalizacije in tržnega dogajanja z managementom oskrbovalnih verig.

VIČIČ Dejan, GROZNIK Aleš, št. 4, str. 198. Vrednost in pomen informatike v podjetju.

VUKOVIČ Goran, MEGLIČ Jure, ŠMITEK Branislav, št. 3, str. 137. e-Promotion for a Tourist Destination.

Z

ZAMAN Maja, št. 4, str. 203. Uporaba tržnih cen kot podlage za določanje prenosnih cen v srednjih in velikih slovenskih obvladujočih podjetjih.

ZELKO Miroslav, LAVRIN Anton, št. 3, str. 149. The Quality Imperative – The Notion of Global IS/ICT Management.

ZUPAN Neja, MAYER Janez, št. 8, str. 441. Spodbude in blokade za študij.

ZUPAN Neja, LESKOVAR Robert, št. 9, str. 536. Simulation with Cellular Automata – Diffusion of Electronic Commerce in Small Organizations.



25. MEDNARODNA KONFERENCA
O RAZVOJU ORGANIZACIJSKIH ZNANOSTI

MANAGEMENT SPREMEMB
CHANGE MANAGEMENT

25th INTERNATIONAL CONFERENCE
ON ORGANIZATIONAL SCIENCE DEVELOPMENT

SLOVENIJA, PORTOROŽ, 15.-17.3. 2006

KONGRESNI CENTER HOTELOV BERNARDIN
CONGRESS CENTRE BERNARDIN
GH EMONA, Obala 2, 6320 Portorož

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE
UNIVERSITY OF MARIBOR - FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES
CENTER ZA IZOBRAŽEVANJE IN SVETOVANJE
CENTRE FOR EDUCATION AND CONSULTING

Navodila avtorjem prispevkov

V reviji **Organizacija** praviloma objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev.

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

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

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

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami **vsaj 1,5** (da lahko recenzent in/ali lektor pišeta pripombe v besedilo), levo poravnano. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan **povzetek** (izvleček) dolg 10-20 vrstic, **ključne besede**, v končni – sprejeti verziji članka na koncu prispevka tudi kratek **strokovni življenjepis** vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in **letnica rojstva** (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objav-

ljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena in (poštni in elektronski) naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke, ugotovitve..., prispevka. Splošne ugotovitve in misli ne sodijo v povzetek; uvrstite jih v uvod. Povzetek je namenjen predvsem bralcem, ki listajo po reviji (ali pregledujejo izbrane povzetke iz baza podatkov) z namenom, da rezultate Vašega članka uporabijo pri svojem delu, na primer v raziskavi, pri pisanju diplome, magistrerja, doktorata, ... Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...) cel članek. Povzetek zato ne sme biti neke vrste »preduvod«.

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

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

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

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

"... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996, str. 123) raziskava (Wilkinson et al., 2001, str. 234) ugotavlja, da ..." ali

"... kot navaja Smith (2003) so metodo uporabljajo za ..." ali

"... kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja".

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte po naslednjem vzorcu:

Članek v reviji (zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku):

Novak, A. in Vajda, B.M. (1996) Effect of surface runoff water on quality measurement, *European Journal of Information Systems*, **31**(4), 31 - 39.

Knjiga:

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

Poglavje v knjigi:

Zupan, N., in Leskovar, R. (2002) Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management – izbrana poglavja* (Florjančič J., in Paape, B., uredniki.), str. 153-168, Založba Moderna organizacija, Kranj.

Referat objavljen v zborniku konference:

Wilkinson, K.J., Kumar, R. in Kumar, S. (2001) We can do better: integrating theories of novel organizations, *Proceedings of the Twelfth European Conference on Information Systems* (Janson, M., urednik.), Bled 12-14 jun. 2001, str. 123-134, Springer Verlag, Berlin.

Diploma, magistrerij ali doktorat:

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

Poročila, interni dokumenti, zakoni:

ACM (1994) ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001

Pri internetnih virih / literaturi naj bo poleg

(eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL). Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalni sporazum, <http://www.bsi.si/html/base12/default.htm> V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani.

Prispevek v elektronski obliki (po možnosti kot eno Word-ovo datoteko) pošljite na: omik@fov.uni-mb.si (uredništvo). Datoteko poimenujte z imenom (prvega) avtorja ali avtorice, na primer KOPAC.DOC.

Naslov uredništva je:

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

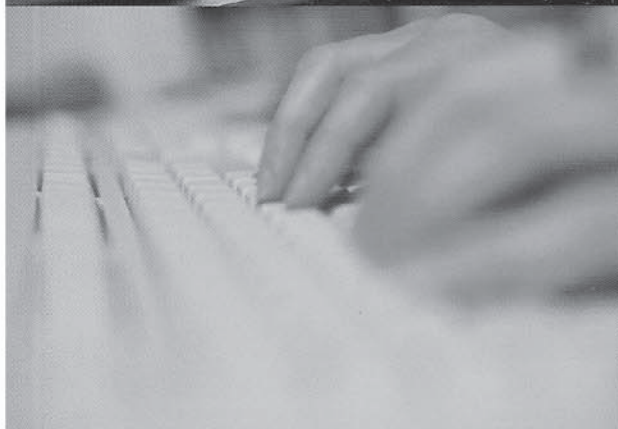
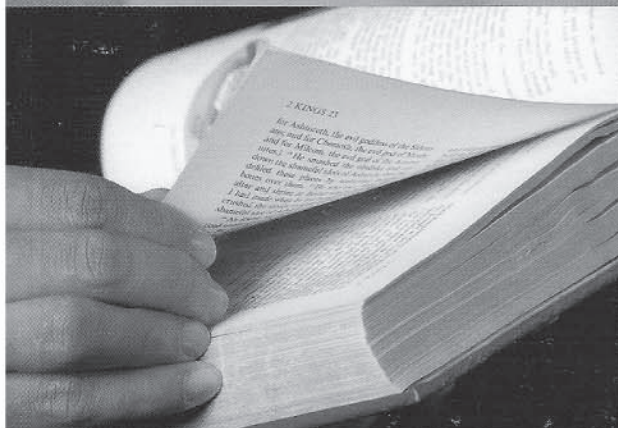
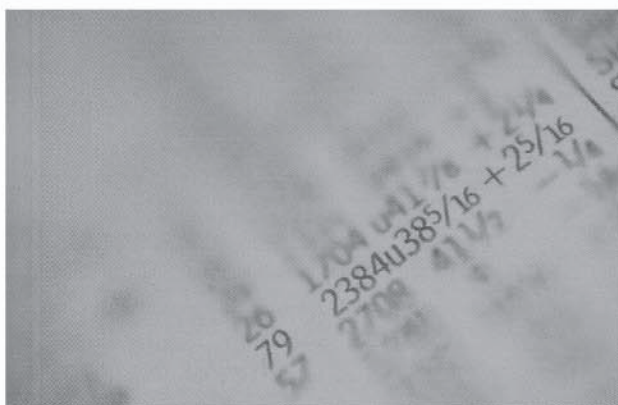
Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo financira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, 4000 KRANJ, telefon: 04 23 74 374, telefaks: 04 23 74 299, E-pošta: OMIK@FOV.UNI-MB.SI. Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295. Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 16.900 SIT, drugi naročeni izvod 13.700 SIT, vsak nadaljnji 12.100 SIT, za posameznike 8.300 SIT. Cena posamezne številke je 1.865 SIT.

Na leto izide 10 števil. Grafično oblikovanje: Studio Design Demšar d.o.o., Škofja Loka, Priprava in tisk: Present d.o.o., Ljubljana.

Naklada 3500 izvodov. Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.

Založba  Moderna organizacija



UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

 Založba Moderna organizacija

Marko Ferjan

Management izobraževalnih procesov



Knjigo lahko naročite na naslov:

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299