

# Contents/Kazalo

## 6/2011

---

|                          |            |                                              |                                                                                                                                                        |
|--------------------------|------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESEARCH PAPERS</b>   | <b>175</b> | <b>VLADISLAV RAJKOVIČ</b>                    | <b>Group Decision Making: Integrating Different Interests into a Joint Decision</b>                                                                    |
|                          | <b>179</b> | <b>VALENTINAS NAVICKAS, RIMA KONTAUTIENE</b> | <b>Strategical Perspective of Corporate Environmental Policy</b>                                                                                       |
|                          | <b>185</b> | <b>JASMINA ŽNIDARŠIČ, EVA JEREB</b>          | <b>Innovations and lifelong learning in sustainable organization</b>                                                                                   |
|                          | <b>195</b> | <b>MAJA ZAJEC, MATJAŽ ROBLEK</b>             | <b>Are There Important Differences in Success and in Organizational Culture between Family Companies in Production and Service Sector in Slovenia?</b> |
| <b>REVIEWERS IN 2011</b> | <b>206</b> |                                              |                                                                                                                                                        |

---

## DODATEK / APPENDIX

|                               |             |                                           |                                                                                                      |
|-------------------------------|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RAZPRAVE</b>               | <b>A218</b> | <b>BOJANA KOROŠEC</b>                     | <b>Korporativno upravljanje in (finančno) računovodstvo: povezave in problemi</b>                    |
|                               | <b>A228</b> | <b>MITJA RUZZIER, ANDREJA MLAKAR</b>      | <b>Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije</b> |
|                               | <b>A238</b> | <b>JANJA NOGRAŠEK, MIRKO VINTAR</b>       | <b>Razmerje med IKT in organizacijskimi spremembami v obdobju e-uprave</b>                           |
|                               | <b>A248</b> | <b>MARIJANA SIKOŠEK, ANITA TRNAVČEVIČ</b> | <b>Marketinško komuniciranje visokošolskih zavodov: študija primera promocijskega dogodka</b>        |
|                               | <b>A258</b> | <b>SILVO LAH, FRANC BRCAR</b>             | <b>Vloga službe kakovosti v organizacijah</b>                                                        |
| <b>RECENZENTI V LETU 2011</b> | <b>A268</b> |                                           |                                                                                                      |
| <b>DONATORJI</b>              | <b>A271</b> |                                           |                                                                                                      |

---

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

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

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

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

**EDITOR / UREDNIK**

Jože Zupančič,  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

**CO-EDITORS / SOUREDNIKI**

Marko Ferjan,  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

Boštjan Gomišček,  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

Jurij Kovač  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

Marjan Senegačnik  
Univerza v Mariboru,  
Fakulteta za organizacijske vede

**EDITORIAL BOARD /  
UREDNIŠKI ODBOR REVIJE**

Rado Bohinc,  
Univerza na Primorskem, Slovenija

Roger Blanpain,  
Catholic University of Leuven, Belgium

Franc Čuš,  
Univerza v Mariboru, Slovenija

Vlado Dimovski,  
Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel C. Ganster,  
University of Arkansas, USA

Jože Gričar,  
Univerza v Mariboru, Slovenija

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

Marius Alexander Janson,  
University of Missouri, USA

Milton A. Jenkins,  
University of Baltimore, USA

Stefan Klein,  
University of Muenster, Germany

Miroljub Kljajić,  
Univerza v Mariboru, Slovenija

Hermann Maurer,  
Technical University Graz, Austria

Matjaž Mulej,  
Univerza v Mariboru, Slovenija

Valentinas Navickas,  
Kaunas University of Technology, Lithuania

Ota Novotny,  
University of Economics, Prague,  
Czech Republic

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

Björn Pappé,  
Technical University Aachen, Germany

Dušan Petrač,  
NASA, USA

Hans Puxbaum,  
Vienna University of Technology, Austria

Gábor Rekettye,  
University of Pécs, Hungary

Markku Sääksjärvi,  
Helsinki School of Economics, Finland

Vladislav Rajkovič,  
Univerza v Mariboru, Slovenija

Henk G. Sol,  
Technical University Delft, The Netherlands

Velimir Srića,  
University of Zagreb, Croatia

Paula Swatman,  
University of South Australia, Australia

Brian Timney,  
The University of Western Ontario, Canada

Maurice Yolles,  
Liverpool John Moores University,  
United Kingdom

Douglas Vogel,  
City University of Hong Kong, China

Gerhard-Wilhelm Weber,  
Middle East Technical University, Turkey

Stanislaw Wrycza,  
University of Gdansk, Poland

# Group Decision Making: Integrating Different Interests into a Joint Decision

Vladislav Rajkovič

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, Slovenia  
vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si

The paper discusses group decision making as a way of managing decision knowledge. Described are pros and cons of group decision making. Special emphasis is given to the leveraging of different interests and possibilities of formulating a joint decision. Available methods and techniques together with a properly organized group work can make a substantial contribution.

**Keywords:** decision making, groups, conflict of interest, leveraging interests, hierarchical modelling

## 1 Introduction

Let me start by posing the question, what is the point behind group decision making? Or what is its added value? There is probably no apparent reason for doubting the old proverb »More heads are better than one« in decision making. Still, it is useful to understand the advantages of participating in a group compared to decisions made by an individual. Clearly, such an approach may also be met by certain problems as implies the proverb that »Too many cooks spoil the broth«.

The purpose of this contribution is to present how people work with one another in a decision group through stages of decision knowledge acquisition, processing and use. In other words it deals with *management of decision knowledge*.

Group decision making assumes participation of different people. It is a process in which two or more people influence one another while the decision is being carried out. Usually, the decision in questions will affect those participating or their representatives at some point in the future. Participation is furthermore built around the idea of *different interests* that need to be integrated into a *joint decision*.

What is the role of methods and techniques in facilitating decision making? Specifically, what can be expected from the information communication technology (ICT) that lies at our disposal? During the decision making as a socio-technological process we can justly count on the *synergy between a human and technology*. According to Dreyfus (1992) neither human nor computer can achieve on their own what they can achieve together. It is by far not enough to be aware of existing methods, techniques and technologies. Group decision making has to be appropriately organized. The individual and the group have to be technologically literate. The aim is to harmonize

the work among the members of the decision group by using different evaluation and decision making tools (Hammond et al., 2000; Bohanec, 2006; Zarate et al., 2008; Bazerman and Moore, 2009).

## 2 The advantages of group decision making

The main reasoning for supporting participation of those affected in the decision process is the *human right* to have a say in their own destiny. The broader environment contributes to achieving the goal of the »common good«. The aim of the decision reached through discussion, criticism and compromise is to take into account as much as possible the many different interests, that is not to focus only on a specific subgroup or individual.

The ancient Greeks used the term *democracy* to describe the right of the people to decide on public issues. The decision was considered democratic if the answer to the question »Who decided on this?« was »More or less everyone«. The opposite to democratic decision making is meritocratic decision making, where decisions are made by selected few, and autocratic decision making with a single decision maker.

An additional important reason in favour of group decision making lies in the *complexity of decision situation*. Number of elements and intricacy of connections between them can be extensive. This places even experts in a difficult situation. The cooperation of all the decision stakeholders increases the probability that together with the »elite« the users gain a system they want since they contribute already in the phase of the system articulation.

Cooperation within a group can be observed also in the light of *management of change*. If we are passive observers of changes, we tend to fear and often resist them. Those who take an active part, learn how to deal with them. We adjust ourselves to the changes as well as the changes within us in accordance with the actual changes and possibilities.

There is also an *educational* aspect to participation. If we want to reach a decision which we can understand and know whether it is good or not, we need appropriate knowledge. By taking part in a group we are in a way forced to acquire this knowledge. Other members of the group can of course help us. At the same time we take the responsibility for the final decision. We develop our sense of responsibility, cooperation and communication skills together with the need for sufficient and clearly presented knowledge.

### 3 Problems encountered in group decision making

It is a sensible question to ask oneself, what are the actual benefits of group decision making? If we take into account the invested time and work, this approach proves to be more costly. However, invested effort and money will yield special kind of returns, namely, the decision will be better understood and accepted by those affected. These sorts of returns are hardly expressed with money.

Opponents of the participatory approach often dispute that by including stakeholders with lesser knowledge, *responsibility is shared* only to defend those who are indeed responsible, thus using a refined form of *manipulation*. Maybe these reproaches indeed bear some truth. A way to deal with this is by providing comprehensive decision knowledge. Most often participation enables us to access and understand this knowledge and gives us a possibility to make a contribution. If a decision is based on knowledge that is understood, then we know why the decision was met in a certain way and we are not intimidated by taking the responsibility for it. Fear of manipulation loses its ground as well.

Let us take a further look into suitable *organization and management of the decision group*. The basic question is, how a decision maker should act in a group to achieve the above-mentioned goals of participation? One of the prerequisites is the general climate that needs to provide all members of the group with a sense of equality among equals and a common goal regarding the decision problem. The three basic conditions for successful participation to be met are: motivation, level of knowledge and absence of animosity.

A member of the group, who is not motivated, usually cannot contribute her/his complete potential. Motivation is often founded on fear that if we were not present, the decision would be made to our disadvantage. The level of general knowledge needs to be high enough in order for the problem with its possible solutions to be understood. Among the members of the decision group there should be no hostile rivalry.

Organization of the group work can be burdensome especially for the *group leader* who tends to also act as *decision analyst* or expert in the decision field. Knowledge of psychol-

ogy and sociology is crucial. The same holds also for knowledge of modelling and decision knowledge management.

For further readings on advantages and disadvantages of group decision making see Zarate et al. (2008), Teale et al. (2003), Skinner (2001) and Mintzberg (1984).

### 4 How to manage different interests?

It is completely natural for people to come to different decisions on the same issues. It is due to differences in preferential knowledge what can be attributed to differences in relations to the decision situation, values, principles, understanding of circumstances, knowledge and lack thereof. A decision regarding a new family car is subject to differences in preferences among parents and children, for instance.

On the basis of preferential knowledge a preferential relation between alternatives is established. This way they are listed according to their desirability – utility. An evaluation model can also be used to assess the degree of desirability of a specific alternative, for example by assigning scores on a scale from 0 to 10. Children and parents assess different cars in a different way.

*How to merge different scores in order to reach a single decision?* First we should check if different scores are not due to insufficient knowledge regarding goals, alternatives and possibilities. Providing arguments for one's different preferences can be helpful. Afterwards we face the different interests.

We differentiate among two basic approaches that are founded on the distinction whether different interest groups are willing to cooperate or not in search of a righteous decision or choice.

Those groups that do not wish to consult one another and cooperate can implement one of the formal methods, for example voting. Again, every method has its advantages and disadvantages. Nobel laureate Arrow (awarded Nobel prize in 1972; see Arrow et al., (2002)) demonstrated and proved through the *impossibility theorem* that an ideal method cannot and does not exist. Still, this does not preclude us from group decision making altogether but rather encourages us to look for the most appropriate method in a given situation.

If we decide that each interest group assigns to each alternative its own degree of utility and if they are willing to look for a *compromise solution*, a few other approaches are available (for example see Lu et al. (2007)). Let us take the two already mentioned interest groups, namely parents and children deciding on a new family car. Each group assesses each car that matches their preferences with scores from 0 to 10. Each alternative, in our case a car, can be presented as a point in a system of coordinates, for example V1 (value 1 assigned by parents) and V2 (value 2 assigned by children) as shown in Figure 1.

It is sensible to deal with only non-inferior alternatives which lie on the bolded line depicted in Figure 1. Cars below this line have clear superior alternatives with a higher score given by one group and same or higher score given by the other group. Being aware of this can save us quite some further work.

The remaining question is, which of the alternatives that do not fall among the inferior ones should be chosen as a final group decision? If we choose the approach of »equal satisfaction«, graphically this means deciding for the intersection of a straight line connecting points where  $V_1$  equals  $V_2$  with a bolded line in Figure 1. Our imaginary family would thus look for a car that would be similarly assessed by both parents and children. Harsanyi (1955) proposes to choose the alternative that maximizes the sum of individual utilities. It is disputed that what can occur are situations in which some groups sacrifice their interest for the common good. Nash (awarded Nobel prize in 1994) proposed leveraging of interests by maximizing the product of utilities (individual utilities multiplied) (Nash, 1950). In other words, we consider not only ourselves but also others. It is in the group's best interest not to allow sacrificial lamb.

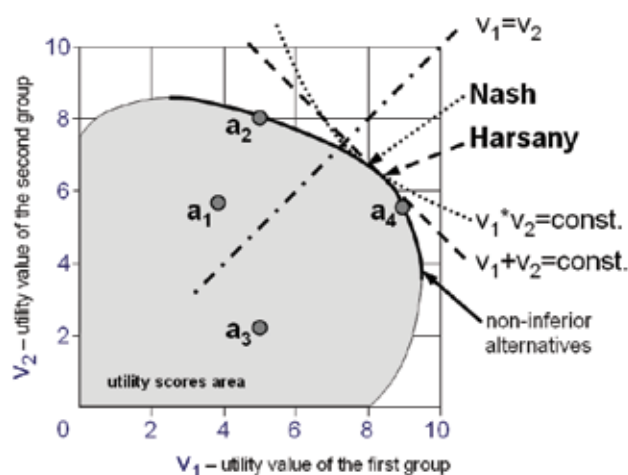


Figure 1: Comparison of alternatives evaluated by two different interest groups

Examples of leveraging in Figure 1 depict leveraging of interest based on final utilities (scores). Decision knowledge is expressed only with the final utility value. Still, we lack the understanding of the origin of the different scores. The final score is only a consequence.

When we try to leverage the origins of different scores and not only the consequence, that is the final score, we can apply the hierarchical multi-attribute models (Lu et al., 2007; Triantaphyllou, 2000). They are structured, have internally devised parameters and are open. This is why they not only produce final scores but also enable us to »look inside« and see how and why the scores came about. We can address specific parameters, their values and relationships among them. All of the evaluation elements are at our hand.

Our experiences (Bohanec and Rajkovič, 1999; Bohanec, 2006) show that a unified model structure should be used despite different preferences that may arise due to different interests. Each interest group can however define within this structure its own utility function (Rajkovič et al., 1988; Jereb, 2003; Bazerman and Moore, 2009). The model is then used to evaluate the alternatives for each group separately. Usually, we end up with different scores for the same alternatives. We are not faced with the diversity only when it comes to final scores

but can also gain insight into the reasons and origins of the scores provided for specific parameters for each alternative. Instead of leveraging (harmonizing) only the final score, we can investigate at where the differences stem from and what they are like. An explanation helps us realize the key stumbling blocks responsible for disagreements that can serve as a foundation for further interest leveraging among groups.

## 5 Conclusion

Group decision making tends to be more demanding. Its result is a decision that is more easily understood and can be better justified. Argumentation, why a certain decision was made in a particular way and not the other, increases the probability for a good decision or at least diminishes probability of a bad one.

A clear and well justified decision is crucial for a sensible leveraging of different interests. Final score of the alternative is a consequence of numerous factors that appear in the evaluation process. Our decision processes can be and need to be transparent all the way from specific criteria (measures), to their aggregation and final score assigned to an alternative.

Various existing approaches, methods and techniques supported with ICT can be applied. Let us make use of them. We should strive for open and clear models in order to make decision knowledge available to everyone affected. When we are deciding on the most suitable alternative, let us not consider only ourselves but also everyone else involved.

## References

- Arrow, K. J., Sen, A. K. & Suzumura, K. (2002). *Handbook of social choice and welfare*, North Holland, Amsterdam.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. (2009). *Judgement in managerial decision making*, Wiley, NJ.
- Bohanec, M. & Rajkovič, V. (1990). DEX: an expert system shell for decision support, *Sistemica*, 1(1): 145-157. URL: <http://www-ai.ijs.si/MarkoBohanec/pub/Sistemica90.pdf>
- Bohanec, M. (2006). *Odločanje in modeli* (ang. Decision making and models), DMFA – založništvo, Ljubljana.
- Bohanec, M. & Rajkovič, V. (1999). Multi-attribute decision modeling: Industrial applications of DEX, *Informatica*, 23: 487-491.
- Bohanec, M., Urh, B. & Rajkovič, V. (1992). Evaluating options by combined qualitative and quantitative methods, *Acta Psychologica*, 80: 67-89. DOI:10.1016/0001-6918(92)90041-B
- Dreyfus, H. L. (1992). *What computers still can't do: A critique of artificial reason*, The MIT Press, Cambridge.
- Efstathiou, J. & Rajkovič, V. (1979). Multi-attribute decision making using a fuzzy heuristic approach, *IEEE Transaction on Systems, Man and Cybernetics*, 9(6): 326-333. DOI:10.1016/S0020-7373(80)80014-9
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (2000). *Pametne odločitve* (ang. Smart choices), Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Harsanyi, J. (1955). Cardinal welfare, individualistic ethics and interpersonal comparisons of utility, *Journal of Political Economy*, 63(4): 309-321.
- Jereb, E., Bohanec, M. & Rajkovič, V. (2003). *DEXi – računalniški program za večparametrsko odločanje – uporabniški priročnik* [DEXi – computer software for multi-attribute decision making – user's manual], Založba Moderna organizacija, Kranj.

- Lu, J., Zhang & G., Ruan, D. (2007). *Multi-objective decision making: Methods, software and applications with fuzzy set techniques*, Imperial College Press, London.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles, *The Academy of Management Review*, 9(2): 207-224.
- Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-person games, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 36(1): 48-49.
- Ragsdale, C. T. (2007). *Managerial decision modelling*, Thomson Higher Education, Mason.
- Rajkovič, V., Bohanec, M. & Batagelj, V. (1988). Knowledge engineering techniques for utility identification, *Acta Psychologica*, 68(1-3): 271-286. DOI:10.1016/0001-6918(88)90060-1
- Skinner, D. C. (2001). *Introduction to decision making: A practitioner's guide to improving decision quality*, Probabilistic Publishing, NW.
- Teale, M, Dispenza, V., Flynn, J. & Currie, D. (2003). *Management decision making: Towards and integrative approach*, Prentice Hall, Harlow.
- Triantaphyllou, E. (2000). *Multi-criteria decision making models: A comparative study*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Zarate, P., Belaud, J. P., Camilleri, G. & Ravat, F. (eds.) (2008). *Collaborative decision making: Perspectives and challenges*, IOS Press, Amsterdam.

---

**Vladislav Rajkovič** is a professor emeritus of information systems at University of Maribor, Faculty of Organizational sciences, and a senior researcher at the Intelligent Systems Department at Jožef Stefan Institute. His research interests focus on information systems and artificial intelligence methods for supporting decision processes and education.

---

### Skupinsko odločanje: združimo različne interese v skupno odločitev?

Članek obravnava skupinsko odločanje kot način upravljanja odločitvenega znanja. Opisani so razlogi za in proti skupinskemu odločanju. Poseben poudarek je na usklajevanju različnih interesov in možnostih za skupno odločitev. Pri tem igrajo pomembno vlogo razpoložljive metode in tehnike skupaj z ustrezno organizacijo dela v skupini.

**Ključne besede:** odločanje, skupine, usklajevanje različnih interesov, hierarhično modeliranje

# Strategical Perspective of Corporate Environmental Policy

Valentinas Navickas, Rima Kontautiene

Kaunas University of Technology, Laisvės al. 55, LT-44309 Kaunas, Lithuania,  
valentinas.navickas@ktu.lt; rima.kontautiene@stud.ktu.lt

The authors of the article analyze the benefits of corporate environmental policy in pursuance of a competitive advantage in the global market. Corporate environmental policy described as a strategic business investment opens new possibilities for their relationships with stakeholders and contributes to the promotion of social activity and to the attainment of the competitive advantage. By emphasizing the positive environmental policy's impact on competitive advantage of corporation in the global market the article treats of corporate environmental performance benefits, which are defined as improvement of relations with all stakeholders, intensification of corporation image, reputation development, business growth and customer loyalty. The paper deals with the development of Lithuanian corporate environmental policy in recent years and investigates the relationship between corporation activities and the improvement of relations with the stakeholders, which influences intensification of corporation's image and thereby increases competitive advantage of corporation. Researching the impact of corporate environmental policy on increasing competitive advantage, the authors found that active environmental performance positively influences business relationships with stakeholder groups and increases their competitive advantage in the global market.

**Keywords:** strategy, environmental protection, corporate environmental policy, competitive advantage, corporate environmental activity in Lithuania.

## 1 Introduction

The role of environmental functions within companies has significantly changed over the last few years. As a result of the increasing awareness of environmental management' importance in sustaining and growing business companies are realizing the need to understand the environmental impacts of their business functions. This, in turn, has led to the desire to integrate environmental principles into business functions. The environment protection is closely linked with economic development. The integration of environmental principles treats as the strategic investment by companies seeking a competitive advantage in global markets. This means that it is expediently to develop the corporate environmental policy, which positively impacts on all stakeholders and ensures a competitive advantage of companies.

### Problem of the study

It is important to emphasize the necessity of environmental policy implementation in this period, when international

competition is intensifying. Environment protection is a matter of great concern worldwide. It is necessary to highlight the benefits of implementing environmental principles for the companies in pursuance of competitive advantage in the global market.

**The object of the study** is corporate environmental policy.

**The aim of the study** is to analyze the importance of corporate environmental policy in pursuance of competitive advantage in the global market.

#### **Tasks of the study are as follows:**

1. To evaluate the importance of environmental policy implementation for business.
2. To analyze the trends of environmental management in companies.
3. To describe the development of corporate environmental policy in Lithuania.

**The methods** have been applied in order to achieve the aim and tasks of the study presented in this article: systematic-logical analysis and synthesis.

## 2 The importance of environmental policy implementation for business

Over the past two to three decades many companies have incorporated environmental principles into their activities in order to eliminate or reduce the impact on the natural environment. Today environmental issues are frequently analyzed at corporate management level. The roots of this relatively new development can be traced back to the late 1980s. At that time companies felt increasing pressure from international politics to internalize their impacts on the environment. The environmental policy developed, environmental laws are constituted in different countries. The environment protection has become one of the elements of the national policy. An attitude to the environment began to change: instead of eliminating pollution effects, the idea was to find ways to save natural resources and to prevent contamination. For example, the European Community (now European Union) environmental policy was based on the following principles:

1. Precaution. Do not wait until the real extent of the problem to get out and take immediate action. Ecological problems are formed slowly, so they needed a lot of time to be solved.
2. Polluter pays for the pollution. For pollution prevention and cleaning polluter has to pay opposed the society self.
3. Pollution prevention. Lower the costs of avoiding pollution, than after of cleaning and liquidating it (Council Directive of 15 July 1975).

In 1992 at the United Nations Environment and Development Conference in Rio de Janeiro a number of major environmental conventions was adopted, in subsequent meetings in Buenos Aires and Kyoto were identified some national targets of climate improvement (General Assembly of the United Nations, 2011). Ecological problems have a global impact, but they are the result of many millions individuals and companies influence on the environment. The most recent approach to the environment is reflected in increasingly stringent environmental protection laws and more environment-friendly society rules. In 1996 the International Organization for Standardization on purpose to adhere to the tasks of Rio de Janeiro Environment and Development Conference and supported by environmental specialists from a variety of countries issued its first ISO 14000 environmental standards (Environmental management and other management and leadership standards, 2011). There laid tools and techniques to help companies manage their environmental impact. By certification companies can demonstrate their attitudes in respect of environmental protection to stakeholders (consumers, public authorities, community, investors, environmental activists, etc.). In the range of environmental protection the main interested party is the community, that is expressing its needs through appropriate laws and regulatory requirements also known as mandatory requirements. Companies must comply with them anyway. Business leaders seek security in all their fields of activity, including those relating to environmental protection.

Environmental protection is now a major concern throughout the world, therefore the requirements for all public and

private firms to carry out environmental commitments are particularly increasing. Environmental protection must cease to be a secondary objective in the company and become one of its elements, while requiring the investment, but also giving significant opportunities for the company and reducing costs. Companies are currently confronted with clear and ever-growing environmental requirements of society. In this context, companies must be receptive to such requirements and liabilities. Any noncompliance of such liabilities or requirements should be seen as adversely affecting the environment and seriously compromising company's activities in the future. The environment affects every company regardless of its size, and today it is a fact that the environment is a key requirement in achieving long-term corporate success (Burnett & Hansen, 2008). For companies, in terms of reputation and achieving a competitive advantage, this involves assuming and internalizing a portion of social costs on their balance sheets (Porter & Kramer, 2002). But it needs to be recognized that the incorporation of environmental criteria must be from a strategic and integrating perspective (Fuentes, 2006). This factor also considered by consumers as a positive perception of a "socially responsible" company, making them more likely to consume its products in equal cost conditions (Bigne et al., 2005).

Combating pollution, both inside and outside industrial plants and complexes, requires systematic environmental management in companies. Appropriate environmental management in an industrial firm involves foreseeing contingencies associated with corporate finances as regards cleanup techniques, staff organization and company's psychology. In this respect, companies have undergone a major environmental transformation, taking the form of a set of practices designed to prevent and correct the environmental impact of their activities (Gonzalez & Gonzalez, 2007). Thus we have gone from a reactive attitude to environmental transformation, confined to a minimal implementation of environmental practices forced upon firms by legislative requirements or the need to yield to the requirements of various pressure groups (such as public administration, environmental organizations or the media), to a proactive approach, as has been highlighted by numerous studies (Aragon, 1998; Buysse & Verbeke, 2003; Gonzalez & Gonzalez, 2007). In recent years the importance of environmental protection has increased in particular and is associated with climate change, a cause for great concern throughout the world and the ongoing globalization of the world economy. Since many companies and organizations operate globally, their business impact is rarely confined to one country. Thus the environmental principles have not to be applied in one country or in Europe, but must be implemented globally, internationally.

## 3 The trends of environmental management in companies

Climate change has been the most high profile environmental issue in recent years. Public concern about other issues of environmental degradation, such as the use of hazardous chemicals, local pollution and water availability, has also grown in recent years. Over the past decades in the



world, notably in Europe, regulatory measures have increased both in frequency and scope. These include WEEE (Waste Electronic and Electrical Equipment Directive) and REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemical substances) which came into force in 2007 and RoHS (the Restriction of Hazardous Substances Directive) in 2006 (Environment Agency, 2011). There is expanding a number of companies seeking to actively manage their impact on the environment and demonstrate their performance results. Companies that have a huge impact on the environment (e. c. mining, air transport, agriculture, manufacturing, chemicals and pharmaceuticals) and face a higher risk of harm to the environment must manage the impact on the environment and regularly report about the implementation of environmental strategies for existence often stringent regulatory requirements and a high pressure of stakeholder groups. The impact of environmental management includes the implementation of environmental principles and dissemination of environmental performance.

“European and Japanese companies are clear leaders with respect to managing environmental impacts. Over 90% of high impact companies in Europe and Japan have developed basic or advanced policies, compared with 75% in Australia/New Zealand, 67% in the US and 15% in Asia ex-Japan” (The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges, 2007: 3). “A number of factors drive the strong performance demonstrated by European companies including strict EU regulation and a high level of pressure on companies to adopt sustainable environmental practices from investors, NGOs and civil society” (The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges, 2007: 6). European companies, that are integrating environmental principles into their activities, not only improve relationship with stakeholders, what leads competitive advantage in business growth, but also improve their economic performance.

For example, Norwegian fishing industry’ companies founded the factory “Environmental Process AS” in Batsfjord. The factory benefits from the following products: fish meal, protein and oil products, which are produced from the original production process waste that would previously have been discarded. The result - 12 employed by the local population and cleaner water around the production facilities (Gruzevskis et al., 2006). German company “Van Clew” invented a new way of treating waste water. This technological innovation has helped the company to drastically reduce water and energy consumption. Increasing pressure from local communities to improve company’s participation in the environmental field forced to speed up investigations. Community has been unable to cope with environmental pollution. At that time the company has complied with all national standards. The company has assessed the conflict as very important to business success in the future. Then “Van Clew” invented a new method of processing sewage. The new method allows the company to use a hot (50 to 75 degrees) waste water to produce energy, which is used later in the manufacturing process. As a result, the company’s energy demand is significantly reduced. And finally, innovation has accelerated the production process. With this

new company set new standards for sewage treatment and had a lot of attention from the North Rhine-Westphalia government, as well as from the company’s competitors. “Van Clew” has gone far beyond the community for an investment that paid off (Gruzevskis et al., 2006). In 2008 the British energy company “EDF Energy” by implementing of leak management strategy has introduced new methods for leak localization, evaluated by the Environmental Protection Agency (Great Britain) as a very safe and consistent with best practices in environmental samples. (EDF Energy: Our sustainability performance report, 2009).

“Performance is strong in Japan as ISO 14001 has been widely adopted, championed by the government as a way of providing customer assurance and as a means to avoid losing export business to certified firms elsewhere” (The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges, 2007: 6). Japanese companies in the implementation of environmental programs focus on the safety of consumers what also affects the good relations with stakeholders and ensures the growth of competitive advantage in the global market. For example, the Japanese airline company “JAL Group” has invested nearly 4 million yen to the quality of fuel and aircraft engines to reduce emissions of CO<sub>2</sub>. Total expenditure amounted to more than 10 million yen. “JAL Group” also utilized over 2,400 chemicals that were used in aircraft materials, paints and lubricants (JAL: CSR Report 2006). Japanese company “Bosch” manufactures fuel injection systems for diesel engines. That’s allowing engines to work quietly, economically and cleanly, with less CO<sub>2</sub> emissions. Company’s production of safety systems including airbags, electronic stability control systems and the combination of active and passive safety systems ensures protection of the vehicles and their passengers (The Bosch Group-Sustainability, 2011).

Dissemination of environmental activities is strongest in Japan, where companies tend to produce high quality environmental reports. In Japan 33% of companies demonstrate good dissemination, compared with 28% in Europe, 18% in North America and 5% in Asia ex-Japan (The state of responsible business 2008: Implications for PRI Signatories 2008). Japanese and European companies are leaders of environmental management and dissemination. They actively integrate environmental principles into their activities and develop a high quality of environmental reports. This was influenced by the Japanese government and its active support to companies implementing environmental management systems standard ISO 14001 and the fact that the EU has one of the most stringent environmental requirements in the world. It has been developed for decades and is up for the solution of various problems.

Today the main priority is the fight against climate change, biodiversity conservation, and more responsible use of resources. The implementation of these priorities can contribute to economic growth by promoting innovation and increasing the competitive advantage of companies in intensified international competition. The environment and business are closely related, and long-term business success depends on how the companies are able to integrate harmoniously into the environment and to sense public sentiments.

## 4 Corporate environmental policy development in Lithuania

According to “Sustainable Development Strategy” (2009) the main objective of sustainable development in Lithuania is to achieve by 2020 the development level of EU countries of 2003, according to the indicators of economic and social development as well as to the efficiency in consumption of resources, and to stay within the EU’s permissible limits, according to the indicators of environmental pollution, while meeting the requirements of international conventions to minimize environmental pollution and input into global climate change. In order to achieve these objectives it is necessary to base future development of the economy on advanced and more environment-friendly technologies. The state of environment in Lithuania is in line with the EU standards. Thanks to the introduction of the latest technologies distinguished for efficient consumption of resources a smaller negative environmental impact and cleaner production methods in different areas of production and services, environmental pollution grows much slower than production. Lithuania meets all international commitments in terms of global climate change and environmental pollution.

The orientation of business in the country consolidates on activities that result is not directed solely at profit, but also oriented to stakeholder needs and environmental sustainability. In Lithuanian companies such projects are usually encouraged by foreign partner/ parent companies. These projects operate within the business and concerns directly with their collaborating partners. According to Zyglidopoulos, “multinational corporations are often held to higher standards for social and environmental responsibility than national companies because they are subject to the additional pressure of stakeholders from foreign countries” (Delmas & Toffel, 2004: 215).

Environmental pollution reduction measures and general environmental protection remains one of the priority areas of socially responsible business activities in Lithuania. Lithuanian companies use a variety of environmental certification schemes for certifying activities and products, which enhance the competitiveness and image, and promoting and

facilitating international trade. “Although the implementation of ISO 14001 environmental management systems has increased significantly in recent years, but according to the quantity of implemented systems counting for a million of the population, Lithuania significantly behind not only from the world’s leading countries, but also from some new EU countries” (Ruzevicius, 2010).

In 2000 only one Lithuanian company has implemented a certified environmental management system in accordance with the international ISO 14001 standard (The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates – 2003; The ISO Survey of Certifications 2008; Lithuanian Standards Board, 2011). In 2010 Lithuania has had 630 companies that have implemented environmental management systems to ISO 14001 (Figure 1).

Environmental management system helps companies to show a responsible attitude to global and local environmental issues, allows the formalization of environmental commitments and demonstrates that it is implemented through policies, objectives and environmental protection programs. Thus allows for companies to show to the public and all stakeholders their care for the environment and sustainable development and for companies themselves helps to ensure that their activities are managed and continuously improved.

More and more companies declare their commitment to reduce environmental damage, as well as they connect to various industry organizations to demonstrate a responsible attitude to the environment. For example, joint-stock company “Lifosa” together with other Lithuanian chemical industry companies set up by the environmental initiative “Green generation”, which aims are to develop the younger generation responsibility about the nature, to support environmentally friendly initiatives and projects that promote the public more interested in protecting environment (Lifosa: Social responsibility, 2011). “TNT Lithuania” is implementing corporate “green” initiative. One of its goals is to develop the staff responsible for the environment, promote environmental protection and energy saving habits in everyday life. For example, the company collected and stored on the recovery of discarded cell phones. For every phone picked 5 Euros transferred to the foundation of United

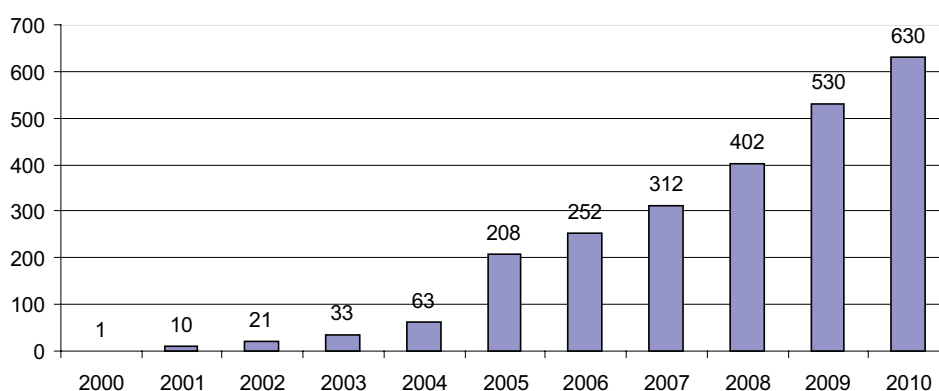


Figure 1: Companies certified under the ISO 14001 standard in Lithuania, in numbers

Nations World Food Programme campaign "Walk across the World" (Corporate Social Responsibility in Lithuania, 2009). Joint-stock company "TEO LT" implement resource-saving program "Save Resources and Change". It is, according to the seasons, grouped into three phases: spring for the paper and water-saving, summer - waste sorting and transport, autumn - electricity and energy savings. This program aim is that every employee (and their families) acquires at least one new habit of protecting the environment a year (TEO: Environment protection, 2011). Joint-stock company "Lietuvos draudimas" together with University of Vilnius founded the Youth Environmental Initiatives Fund. It will support for students and doctoral research on climate change, evaluates the best ideas and encourages their authors annually (Corporate Social Responsibility in Lithuania, 2009).

Effective environmental policy helps businesses operate more efficiently: improves productivity, saves resources and helps to meet their needs at lower costs. It also ensures a responsible approach to environmental protection, knowledge of legal requirements and enforcement. Effective environmental mainstreaming in the general business management system is also useful in many other environment-related areas, including better exchange of information within an organization, a clearer distribution of employees' responsibilities, anticipating the future legal requirements and readiness for change, reduction of costs and expenses associated with pollution or violations, improving communication with the local community and other stakeholders. Lithuanian companies are increasingly integrating environmental principles into activities. Socially responsible companies hold annual social responsibility reports, which disseminate information about the business, environmental policies. This not only improves the company's image and relations with stakeholders, but also increases the competitive advantage of Lithuanian socially responsible businesses.

## 5 Conclusions

Environmental policy implementation in companies is a strategic integration and the prospect of a competitive advantage in the global market. This is an investment in the company's overall strategy development, revealing advantageous business prospects, ultimately guaranteeing a good relationship with stakeholders and a greater prestige. An active integration of environmental principles shows the initiative companies' attitudes to the environment regarded by consumers as a socially responsible approach. Positive consumer's attitude is particularly important to companies seeking a long-term recognition.

Japanese and European companies actively integrate environmental principles into activities and disseminate information of environmental strategies. This is due to the strict European Union environmental regulations, large pressure from investors, NGOs, political, public, the active participation of Japanese Government. Japanese and European companies in the implementation of environmental policies primarily pursue to protect the environment and also experience economic benefits: improvement of their relations with stakeholders, increase their competitive advantage.

In Lithuania business orientation is consolidating in environmental activities. Socially responsible companies, increasingly integrating environmental principles into their activities, prepare annual reports on social responsibility. The implementation of ISO 14001 environmental management systems in Lithuanian companies has increased significantly in recent years, although Lithuania still significantly lagging behind not only from the leading countries in the world, but also from some new EU countries. Socially responsible companies of Lithuania use various environmental strategies, enhancing their competitiveness and image, promoting and facilitating international trade.

## References

- Aragon, J. A. (1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 41(5), 556-567.
- Bigne, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005). Percepcion de la Responsabilidad Social Corporativa: un analisis Cross-cultural. *Universia Business Review*, No. 5, 14-27.
- Burnett, R. D. & D. R. Hansen. (2008). Ecoefficiency: Defining a role for environmental cost management. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (6), 551-581, DOI: 10.1016/j.aos.2007.06.002
- Buysse, K. & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470. DOI:10.1002/smj.299.
- Council Directive of 15 July 1975 on waste (75/442/EEC). (1975). Available from: [http://www.wastexchange.co.uk/document/europeanorm/wfd\\_dr\\_859830.pdf](http://www.wastexchange.co.uk/document/europeanorm/wfd_dr_859830.pdf) (15.09.2010)
- Corporate Social Responsibility in Lithuania. (2009). Available from: <http://www.socmin.lt/index.php?211085659> (2011.01.04)
- Delmas, M. & Toffel, M.W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business strategy and the Environment*, 13(4):209-222. DOI:10.1002/bse.409.
- Environment Agency. (2011). Available from: <http://environment-agency.resultspace.com/search?p=Q&lbc=environment-agency&uid=924664728&ts=ev2&w=directives&af=cat2:environmentaltopics%20cat1:businessindustry&isort=score&method=and> (2011.01.03)
- Environmental management and other management and leadership standards. (2011). Available from: [http://www.iso.org/iso/about/the\\_iso\\_story/iso\\_story\\_environmental\\_management.htm](http://www.iso.org/iso/about/the_iso_story/iso_story_environmental_management.htm) (2011.01.07)
- JAL: CSR Report. (2006). Available from: [http://www.jal.com/en/corporate/csr2006/pdf/e\\_all.pdf](http://www.jal.com/en/corporate/csr2006/pdf/e_all.pdf) (2011.01.03)
- Fuentes, E. (2006). La responsabilidad social corporativa. Su dimension normativa: implicaciones para las empresas españolas. *Pecunia*, No. 3: 1-20.
- General Assembly of the United Nations. (2011). Available from: <http://www.un.org/documents/resga.htm> (2011.01.05)
- Gonzalez, O. & Gonzalez, J. (2007). Enfoque de marketing y proactividad medioambiental. *Mediterraneo economico*, No. 11: 129-146. Available from: <http://www.fundacioncajamar.es/mediterraneo/revista/me1106.pdf> (2010.12.20)
- Gruzevskis, B., Vasiljeviene, N., Moskvina, J. & Kleinaite, I. (2006). Corporate Social Responsibility// Topical questions of social policy. Vilnius, 2006. p. 40. ISSN 1648-6269.
- Lifosa: Social responsibility. (2011). Available from: <http://www.lifosa.com/index.php?page=socialine-atsakomybe> (2011.01.07)
- Lithuanian Standards Board. (2011). Available from: <http://www.lsd.lt/typo%5Fnew/index.php?id=157> (2011.01.05)

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Other-environmental-impacts. EDF Energy. (2009). Available from: <http://www.edfenergy.com/sustainability/performance-report/environmental/other-environmental-impacts/networks.shtml> (2010.12.26)
- Ruzevicius, J. (2010). Lithuanian system of quality certification. Available from: <http://www.kvalitetas.lt/lt/visi-straipsniai/76> (2011.01.05)
- Lifosa: Social responsibility. (2011). Available from: <http://www.lifosa.com/index.php?page=socialine-atsakomybe> (2011.01.07)
- Sustainable Development strategy. (2009). Available from: <http://www.am.lt/VI/en/VI/index.php#a/297>
- TEO: Environment protection. (2011). Available from: <http://www.teo.lt/node/12> (2011.01.10)
- The Bosch Group-Sustainability. (2011). Available from: [http://csr.bosch.com/content/language2/html/55\\_ENU\\_XHTML.asp](http://csr.bosch.com/content/language2/html/55_ENU_XHTML.asp) (2011.01.05)
- The ISO Survey of ISO 9001:2000 and the ISO 14001 Certificates (2003). Available from: <http://www.iso.org/iso/iso9000-14000/pdf/survey2003.pdf> (2010.12.27)
- The ISO Survey - 2008. Available from: [https://za.dqs-ul.com/fileadmin/files/za/Documents/Content/survey\\_2008.pdf](https://za.dqs-ul.com/fileadmin/files/za/Documents/Content/survey_2008.pdf). (2011.01.05)
- The state of responsible business: Global corporate response to environmental, social and governance (ESG) challenges// A report by Ethical Investment Research Services (EIRIS). (2007).

Available from: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofresponsiblebusinessexecsumsep07.pdf> (2010.12.27)

The state of responsible business 2008: Implications for PRI Signatories. (2008). Available from: <http://www.eiris.org/files/research%20publications/stateofresponsiblebusinesssep08.pdf> (2011.01.05)

---

**Valentinas Navickas** is doctor of social sciences (economics), professor at Kaunas University of Technology, the Faculty of Economics and Management, the Department of Economics and International Trade. He is an author of more than 210 scientific and scientific-popularity articles, published in Lithuania and abroad, author of four experimental development projects. Spheres of interest: microeconomics, macroeconomics, international economics, tourism economics, corporate social responsibility, interorganizational structures, clusters, strategical alliances.

---

**Rima Kontautiene** is PhD student of Kaunas University of Technology Economics and Management Faculty Department of Economics and International Trade. Spheres of interest: microeconomics, macroeconomics, international economics, corporate social responsibility, corporate philanthropy.

---

### Strateške perspektive korporativne okoljske politike

Avtorja analizirata pridobitve korporativne okoljske politike pri doseganju konkurenčne prednosti na globalnem tržišču. Korporativna okoljska politika kot strateška poslovna investicija odpira nove možnosti za odnose z deležniki in prispeva k promociji socialnih aktivnosti in s tem k doseganju konkurenčne prednosti. Avtorja se osredotočata na vpliv pozitivne okoljske politike na doseganje konkurenčne prednosti na globalnem tržišču. S poudarkom na vplivu pozitivne okoljske politike članek obravnava pridobitve okoljskega obnašanja na izboljšanje odnosov z vsemi deležniki, okrepljen imidž korporacije, razvoj ugleda, rast poslovne aktivnosti in lojalnost strank. Nadalje obravnava razvoj korporativne okoljske politike v Litvi v zadnjih letih in raziskuje odnos med aktivnostmi korporacije in izboljšanjem odnosov z deležniki, kar vpliva na okrepitev imidža korporacije in s tem izboljša njeno konkurenčno prednost. Avtorja ugotavljata, da aktivno okoljsko ravnanje pozitivno vpliva na odnose podjetja s skupinami deležnikov in poveča njegovo konkurenčno prednost na globalnem tržišču.

**Ključne besede:** strategija, zaščita okolja, korporativna okoljska politika, konkurenčna prednost, korporativna okoljska aktivnost, Litva

# Innovations and Lifelong Learning in Sustainable Organization

Jasmina Žnidaršič, Eva Jereb

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva c. 55a, 4000 Kranj, Slovenia  
jasmina.znidarsic@fov.uni-mb.si; eva.jereb@fov.uni-mb.si

Innovation and knowledge are two of key factors for sustainable development of company or organization. Particularly in the current period of economic crisis it is crucial to promote lifelong learning and creativity to contribute innovative solutions to various problems. Lifelong learning makes a significant contribution to awareness of the importance of innovation and creativity for sustainable development of organization. In this paper we explore if respondents from Slovenian companies think that innovation and lifelong learning is important for sustainable development of company. Presented are the results of a survey conducted in 67 large and medium-sized enterprises in Slovenia where we upon respondents' judgment examine the correlation between the innovativeness level and lifelong learning, investing in innovativeness and competitive advantage and the promotion of lifelong learning and competitive advantage of the organization. Also the answers to the questions if lifelong learning contributes to the sustainable development of organization and if more the organization takes care of sustainable development the bigger is its competitive advantage before equal bidders are given.

**Keywords:** innovations, lifelong learning, sustainable organization

## 1. Introduction

Innovations and knowledge are very important factors for sustainable development of a company or an organization, particularly in the current period of economic crisis. Also the European Union (EU) encourages the "knowledge based economy" and it is announced the year 2009 as the European Year of Creativity and Innovation. The broad objectives ELUI 2009 is to support the efforts of Member States to promote creativity through lifelong learning. Creativity is recognized as a driving force for innovativeness and a key factor in socio economic development (Odločba št. 1350/2008/ES Evropskega parlamenta in Sveta). It is interesting coincidence the year 2009 was also a year of exceptional economic crisis and recession. This coincidence can be informative and lead us to thought that the creativity, knowledge and innovations may be the answer to the crisis.

Innovations and lifelong learning are important factors in achieving a sustainable development of an organization. Employees are required not only to be more educated about their company's business, but also to handle specific work tasks, while intensity of work and time limits are escalating. In this changing world the value systems are changing and the company intellectual capital must be organized carefully to become flexible and adoptive to changes and specifically

to increase the inventive capability (Kjellberg and Werneman, 2000).

In this article we will research the opinion of respondents' from middle and large organizations in Slovenia about how important innovations and lifelong learning are for organization and how much organization invest in learning and innovations. Upon respondents' assessment we will try to find out (i) if there is a positive correlation between the innovativeness level and lifelong learning developing level in the organization, (ii) if lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization, (iii) if there is a positive correlation between investing in innovativeness and competitive advantage of the organization, (iv) if there is a positive correlation between the promotion of lifelong learning of employees and competitive advantage of the organization and (v) if the more the organization takes care of sustainable development the bigger is the organization's competitive advantage before equal bidders.

## 2. Theoretical background

### 2.1 Sustainable organization

Van Kleef and Roome (2007) defined sustainable development as "a process of change in which the exploitation of resources,

direction of investments, orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs". With the other words, the goal of sustainable development is to integrate the economic, social and ecological impacts of our patterns of production and consumption into forms of development that are designed for long-term sustainability (Van Kleef and Roome, 2007).

Mog (2004) stresses that sustainability is an inherently dynamic undefined and challenge concept. Sustainable development must, therefore, be seen as an unending process - defined not by fixed goals or the specific means of achieving them, but by an approach to creating change through continuous learning and adaptation.

Much work on advancing sustainable development has focused on the role of technology, but human factor is also very important factor for sustainable organization. There is growing agreement that it is not technology so much important as patterns of human activity that are challenging the sustainability of human development (Parrish, 2007). Sustainable structures are required for organizations working with temporary team structures. To meet the customer demands and changes in environment new team constellations are continuously required. Moreover, organizations designed on customer demands are more likely to achieve successful results (Kjellberg and Werneman, 2000). Change in the pursuit of sustainability can be achieved through learning, rationality, alignment, motivation and empowerment (Lozano, 2007).

## 2.2 Innovations

Innovation is seen as the process of discovery and development that creates new products, production processes, organizations, technologies, institutional and systemic arrangements (Van Kleef and Roome, 2007). Kuczarski (2003) describes innovation as a mindset, an attitude, a feeling, an emotional state, a set of values, a commitment to newness. Some researchers stress out that the perception of innovation often can be subjective (Haggman, 2009; McAdam, 2005).

Different authors (Song et al., 1999; McFadzen et al., 2005; Oke, 2007) distinguish different types of innovations: incremental, radical, technological, process, product, organizational, operational, managerial, social, or institutional. Understanding innovations processes make it necessary to take account of all the important factors that impact innovations. Mitra (2000) argues that innovation is often a result of interaction of various subjects, technologies, people and organizations, and that the learning that is derived from such as interaction supports innovative activity. Massa and Testa (2008) argue that there are different perspectives relating to innovation by three main innovation stakeholders: entrepreneurs, academics and policy makers. Companies strengthen their competence to innovate by developing the capabilities of employees within the organization (Van Kleef and Roome, 2007).

Sheridan (2009) claims that the difference with innovation projects is that they are meant to be disruptive rather than incremental. Creating a disruptive technology requires a new level of thinking about the problem and the solution and thus challenges everyone on the team to step outside of standard approaches and invent something new. Sahlberg (2009) stress-

es out that the innovativeness is the extraction of economic and social value from knowledge. It involves putting ideas, knowledge and technology to work in a manner that brings about a significant improvement in performance. Innovations require fundamentally different attitudes, knowledge and skills from the citizens.

Many authors argue that innovation is directly or indirectly linked to achieving sustainable competitive advantage of the organization (Cottam et al., 2001; Kuczarski, 2003; Humphreys et al., 2005; Denton, 1999; Dimovski and Penger, 2008; Bastič and Leskovar-Špacapan, 2006; Johannessen and Olsen, 2009; Liao and Price, 2010; Miller et al., 2008). Innovations are important factor to increase business. The strengthening of innovativeness among employees is one of the most fundamental competitive strength.

As Liao and Price (2010) claim firm investments in innovations have a statistically significant effect on company's performance, but only when supported by change oriented environment and organizational culture, not by it selves. Also, the state shall promote the innovation processes in organizations that produce higher quality products and at the same time reduce costs of production. In addition to innovation in production, developing new products and technologies, innovation should not be ignored in all other areas as human resources and marketing, and also throughout the management-organizational field. This contributes to greater operational efficiency at the onset of vigorous enforcement, business and market as a whole (Fink Babič, 2006).

The European Innovation Scoreboard (EIS) provides a comparative assessment of the innovation performance of EU Member States, under the EU Lisbon Strategy. In general EU is making overall progress, with strong increases in the numbers of graduates in science, engineering, social sciences and humanities, both at first degree and graduate level. Other areas of strong increase are in broadband and in venture capital investments, although the statistics do not yet capture the impact of the economic downturn in 2008 (European Innovation Scoreboard, 2008).

Based on their innovation performance across 29 indicators, EU Member States fall into the following four country groups. First group (Sweden, Finland, Germany, Denmark and the UK) are the Innovation leaders, with innovation performance well above that of the EU average and all other countries. Second group (Austria, Ireland, Luxembourg, Belgium, France and the Netherlands) are the Innovation followers, with innovation performance below those of the innovation leaders but above that the EU average. Slovenia is in third (of four) group called Moderate Innovators. These are countries whose innovation indicators are significantly below the European average, but their growth rate of innovations is greater than average in the EU25. In this group are beside Slovenia also Cyprus, Estonia, Spain, Portugal, Greece and Italy. The trend in Cyprus' innovation performance is well above the average for this group, followed by Portugal, while Spain and Italy are not improving their relative position. The average innovation growth for this group is 3,6%. The last group (Malta, Hungary, Slovakia, Poland, Lithuania, Romania, Latvia and Bulgaria) are Catching-up countries with innovation performance well

below the EU average (European Innovation Scoreboard, 2008).

The evolution of innovations in Slovenia is positive for all indicators, which means that innovativeness is increasing but is still far from satisfactory. Moreover, the number of graduates in scientific and technical disciplines is not increasing, which may have negatively impact on innovativeness. Companies' invest in science and research is growing slowly (Stres, Trobec and Podobnik, 2009).

Slovenia has the potential of innovations, but we cannot yet talk about a culture of creative and innovative organizations in Slovenia (Fink Babič, 2006; Bastič and Leskovar-Špacapan, 2006). Moreover, the link between research institutions and industry is very weak. But nevertheless, we made a step forward during the last few years because the awareness of government departments on the problem is growing. A vision of Slovenia as an innovative and enterprising company has been created in Slovenia's development strategy (Šušteršič, Rojec and Korenika, 2005). This should develop Slovenian's competitive advantages based on high added value, quality, the technological development and entrepreneurship.

### 2.3 Lifelong learning

Today's world is changing quickly and institutions as well as individuals are required to be flexible and to adjust the changes as quick as possible. The necessity to manage the rapid changes in science and technology as well as economic and social development in the 21st century and the necessity to adjust to the prerequisites of the knowledge society brought out the need for lifelong learning. With the purpose of remaining pace with this stunning change, it is essential to bring learners in a series of information and some skills as well (Demirel, 2009). Companies need to be competitive on the market to win a market share, and the best way to achieve that is knowledge. "In the twenty-first century those individuals who do not practice lifelong learning will not find work; those organizations which do not become learning organizations will not survive" (Global conference on lifelong learning, 1994).

Demirel (2009) defines lifelong learning as a continuous process in which individuals retain and develop their life-based conduct, knowledge and skills. The main aim of lifelong learning is to strengthen and improve the life quality of individuals by enabling them to bring their own potential to the greatest level. Lozano (2007) claims that learning in organizations takes place mutually among individuals and the groups to which they belong, i.e. as individuals start to learn, the group they belong to starts to learn, likewise learning occurs among the groups and the organization. It is important to note that learning should take place on each level, i.e. individuals should learn as individuals, but also in an inter-level manner, learn as and through groups and the organization.

The opportunity for learning is an important parameter for definition of 'good work'. Human beings have a basic need to learn new things continuously and to be able to appreciate their situation. Temporary team structures working in an environment of changing technology in a sustainable work organization is one parameter which provides knowledge and competence development (Kjellberg and Werneman, 2000).

Typically formal continues professional development and lifelong learning can take any of the following formats: training courses, both internal and external, post-graduate academic studies such as diplomas and masters, attending appropriate technical lectures, as typically organized by professional institutions, significant involvement in the work of a learned institution, e.g. presentation of a technical paper or the preparation of a report, participation in technical conferences or study visits, special exam leave (Wall and Ahmed, 2008). Pfeffer (1995) stresses out that an integral part of most new work systems is a greater commitment to training and skill development. That means that training will produce positive returns only if the trained workers are then permitted to employ their skills.

Knowledge plays a key role in increasing human capital, which is one of the main drivers of economic progress and sustainable development in knowledge societies (Sahlberg, 2009). Slater and Narver (1995) argue that learning increases competitive advantage and stimulates interest in developing organizations that foster and promote learning. Knowledge has become the main value driver for modern organizations or with the other words, that in today's highly competitive knowledge-based world, investments in knowledge are crucial to organizations (Wu at al., 2007).

MacKinnon at al. (2002) argue that the focus on learning has drawn attention to a number of important aspects of contemporary regional development processes. They stress that it is noticed shift towards a 'knowledge-driven economy', and they identify the capacity of regions to support of processes of learning and innovativeness as a key source of competitive advantage. Lam (2002) argues that implicit knowledge, which is difficult to create and transfer in the absence of social interaction and labor mobility, constitutes a most important source of learning and sustainable competitive advantage in an increasingly globalised knowledge-based economy. Knowledge is the key factor for enabling innovativeness, improving productivity and increasing competitiveness of the economy (Fink Babič, 2006). Managing the human capabilities is crucial for creative development, and thus for business innovations (Kjellberg and Werneman, 2000).

The challenges of the emerging knowledge economy, globalization and competitiveness require innovative responses on the all level of organizations and society as a whole (Jucevičienė and Cesevičiūtė, 2009). Creativity and readiness to work with innovations can be enhanced through lifelong learning when learners are encouraged to change their daily routines, experience changes in the environments in which their learning takes place, and are enabled to find their natural talent (Sahlberg, 2009).

## 3. Methodology

### 3.1 Hypotheses

Through the research we wanted to test next hypothesis:

H1: There is a positive correlation between the innovativeness level and lifelong learning development level in the organization.

- H2: Lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization.
- H3: There is positive correlation between investing in innovativeness and competitive advantage of the organization.
- H4: There is a positive correlation between the investment in lifelong learning of employees and competitive advantage of the organization.
- H5: The more the organization takes care of sustainable development the bigger is the organization's competitive advantage before equal bidders.

### 3.2 Instrument

We tested the hypothesis through an e-questionnaire. The questionnaire comprised 18 questions relating to (1) data on the respondent (age, sex, education, function, and years of employment), (2) data on the company (branch, size, number of employees) and (3) factors relating to lifelong learning and innovations. The questionnaire was of the closed type and anonymous.

Relating to the lifelong learning and innovativeness next statements were offered:

- S1 - The organization takes care of sustainable development
- S2 - The organization has a high innovativeness level
- S3 - The organization invests in innovativeness
- S4 - The organization suitably supports/rewards innovativeness of their employees
- S5 - Innovativeness is important for the sustainable development of the organization
- S6 - The organization ascribes high importance to the lifelong learning

- S7 - The organization invests in lifelong learning
- S8 - Lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization
- S9 - The organization's development of lifelong learning is good
- S10 - The organization has competitive advantage before equal bidders

### 3.3 Sample

The e-survey was carried out in year 2010. We have sent the questionnaire to 400 middle sized and large enterprises in Slovenia. Sampling was random. We have received 67 complete responses. The response rate was 16.75%. The questionnaire was addressed on the head of HR department or manager of the organization.

The sample consisted of 43 (64%) middle sized and 24 (36%) large organizations (n=67). Where 23 (34%) were production companies, 34 (51%) service and 9 (13%) sales companies.

For questions 9 to 18 the Cronbach's alpha coefficient was calculated. The value was 0.910 which indicates great reliability of measurement. With regard to the composition and characteristics of the sample, we believe that it is representative.

### 3.4 Results

The first statement referred to the concern of sustainable development. From Table 1 can be seen that only 7,5 % of the respondents do not think that their organizations takes care of sustainable development.

Table 1: The organization takes care of sustainable development

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I absolutely disagree | 1         | 1,5     | 1,5           | 1,5                |
|       | I do not agree        | 4         | 6,0     | 6,0           | 7,5                |
|       | I partly agree        | 14        | 20,9    | 20,9          | 28,4               |
|       | I agree               | 23        | 34,3    | 34,3          | 62,7               |
|       | I absolutely agree    | 25        | 37,3    | 37,3          | 100,0              |
|       | Total                 | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |

Table 2: The organization has a high innovativeness level

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I absolutely disagree | 3         | 4,5     | 4,5           | 4,5                |
|       | I do not agree        | 7         | 10,4    | 10,4          | 14,9               |
|       | I partly agree        | 26        | 38,8    | 38,8          | 53,7               |
|       | I agree               | 18        | 26,9    | 26,9          | 80,6               |
|       | I absolutely agree    | 13        | 19,4    | 19,4          | 100,0              |
|       | Total                 | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |



Table 3: The organization invest in innovativeness

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I absolutely disagree | 2         | 3,0     | 3,0           | 3,0                |
|       | I do not agree        | 10        | 14,9    | 14,9          | 17,9               |
|       | I partly agree        | 23        | 34,3    | 34,3          | 52,2               |
|       | I agree               | 16        | 23,9    | 23,9          | 76,1               |
|       | I absolutely agree    | 16        | 23,9    | 23,9          | 100,0              |
|       | Total                 | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |

Table 4: The organization ascribes high importance to the lifelong learning

|       |                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I absolutely disagree | 3         | 4,5     | 4,5           | 4,5                |
|       | I do not agree        | 8         | 11,9    | 11,9          | 16,4               |
|       | I partly agree        | 12        | 17,9    | 17,9          | 34,3               |
|       | I agree               | 21        | 31,3    | 31,3          | 65,7               |
|       | I absolutely agree    | 23        | 34,3    | 34,3          | 100,0              |
|       | Total                 | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |

The second statement referred to the innovativeness level of the organization. In Table 2 can be seen that almost 15% of the respondent do not think that their organization has a high innovativeness level. 38,8% partly agree with the statement that their organization has a high innovativeness level and 46,4% agree or absolutely agree.

The third statement referred to the organization investments in innovativeness. Almost 18% of the respondents do not think that their organization invests enough in innovativeness. 34,3% partly agree with the statement that their organization invests enough in innovativeness and 47,8% agree or absolutely agree. 31,3% of respondents disagree with the statement that their organization suitably supports/rewards innovativeness of their employees. The same percentage partly agrees and 37,3% agree or absolutely agree. Almost all respondents (92,6%) think that innovativeness is important for the sustainable development of the organization.

The sixth statement referred to the importance that the organization ascribes to the lifelong learning. In Table 4 can be seen that 16,4% of the respondents disagree with the statement that their organization ascribes high importance to the lifelong learning. 17,9% partly agree and 65,6% agree or absolutely agree.

Only 13,4% of the respondents think that their organization does not invest in lifelong learning. 25,4% partly agree and 61,2% agree or absolutely agree.

In our research we assumed that lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization (H2). Almost all of the respondents (95,5%) think that lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization (Table 4). But 25,4% of the respondents think

that the organization's development of life learning is not good. The other entire think it is.

The last statement was that the organization has competitive advantage before equal bidders. In Table 6 can be seen that only 9% of the respondents do not agree with the last statement. All the others partly agree (19,4%), agree (40,3%) or absolutely agree 31,3%.

In our research we assumed (H1) that there is a positive correlation between the innovativeness level (S2) and lifelong learning development level in the organization (S9). We tested the hypothesis with Spearman's rho correlation coefficient and confirmed the correlation at the 0,01 level ( $r=0,372$ ) (Table 7).

In the third hypothesis (H3) we assumed that there is positive correlation between investing in innovativeness (S3) and competitive advantage of the organization (S10). Spearman's rho correlation coefficient confirmed the correlation at the 0,01 level ( $r=0,363$ ) (Table 8).

In the fourth hypothesis (H4) we assumed that there is positive correlation between the investment in lifelong learning of employees (S7) and competitive advantage of the organization (S10). Spearman's rho correlation coefficient confirmed the correlation at the 0,01 level ( $r=0,420$ ) (Table 9).

In the last hypothesis (H5) we assumed that the more the organization takes care of sustainable development (S1) the bigger is the organization's competitive advantage before equal bidders (S10). Spearman's rho correlation coefficient confirmed the correlation at the 0,01 level ( $r=0,536$ ) (Table 10).

By the "innovativeness" factors 17,4% of the variance of the dependent variable "The organization has competitive advantage before equal bidders" can be explained (Table 11). The most important factor is that the organization is aware of

Table 5: Lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I do not agree     | 3         | 4,5     | 4,5           | 4,5                |
|       | I partly agree     | 7         | 10,4    | 10,4          | 14,9               |
|       | I agree            | 22        | 32,8    | 32,8          | 47,8               |
|       | I absolutely agree | 35        | 52,2    | 52,2          | 100,0              |
|       | Total              | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |

Table 6: The organization has competitive advantage before equal bidders

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | I do not agree     | 6         | 9,0     | 9,0           | 9,0                |
|       | I partly agree     | 13        | 19,4    | 19,4          | 28,4               |
|       | I agree            | 27        | 40,3    | 40,3          | 68,7               |
|       | I absolutely agree | 21        | 31,3    | 31,3          | 100,0              |
|       | Total              | 67        | 100,0   | 100,0         |                    |

Table 7: The Spearman's rho for hypothesis one (n=67)

|                                                             |                         | The organization has a high innovativeness level | The organization's development of lifelong learning is good |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| The organization has a high innovativeness level            | Correlation Coefficient | 1,000                                            | ,372**                                                      |
|                                                             | Sig. (2-tailed)         | .                                                | ,002                                                        |
|                                                             | N                       | 67                                               | 67                                                          |
| The organization's development of lifelong learning is good | Correlation Coefficient | ,372**                                           | 1,000                                                       |
|                                                             | Sig. (2-tailed)         | ,002                                             | .                                                           |
|                                                             | N                       | 67                                               | 67                                                          |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 8: The Spearman's rho for hypothesis three (n=67)

|                                                                 |                         | The organization invest in innovativeness | The organization has competitive advantage |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| The organization invest in innovativeness                       | Correlation Coefficient | 1,000                                     | ,363**                                     |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | .                                         | ,003                                       |
|                                                                 | N                       | 67                                        | 67                                         |
| The organization has competitive advantage before equal bidders | Correlation Coefficient | ,363**                                    | 1,000                                      |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | ,003                                      | .                                          |
|                                                                 | N                       | 67                                        | 67                                         |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Table 9: The Spearman's rho for hypothesis four (n=67)

|                                                                 |                         | The organization has competitive advantage | The organization invest in lifelong learning |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| The organization has competitive advantage before equal bidders | Correlation Coefficient | 1,000                                      | ,420**                                       |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | .                                          | ,000                                         |
|                                                                 | N                       | 67                                         | 67                                           |
| The organization invest in lifelong learning                    | Correlation Coefficient | ,420**                                     | 1,000                                        |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | ,000                                       | .                                            |
|                                                                 | N                       | 67                                         | 67                                           |

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Table 10: The Spearman's rho for hypothesis five (n=67)

|                                                                 |                         | The organization has competitive advantage | The organization takes care of sustainable development |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| The organization has competitive advantage before equal bidders | Correlation Coefficient | 1,000                                      | ,536**                                                 |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | .                                          | ,000                                                   |
|                                                                 | N                       | 67                                         | 67                                                     |
| The organization takes care of sustainable development          | Correlation Coefficient | ,536**                                     | 1,000                                                  |
|                                                                 | Sig. (2-tailed)         | ,000                                       | .                                                      |
|                                                                 | N                       | 67                                         | 67                                                     |

\*\**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Table 11: Regression analysis for the dependent variable "The organization has competitive advantage before equal bidders" and independent variables presenting "inventiveness" (n=67)

R=0,473; R<sup>2</sup>=0,224; Adjusted R<sup>2</sup>=0,174, CI OR=95%

|                                                                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                                                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                                                                     | 2,089                       | ,489       |                           | 4,271 | ,000 |
| The organization has a high inventiveness level                                | ,179                        | ,200       | ,203                      | ,894  | ,375 |
| The organization invests in inventiveness                                      | -,063                       | ,217       | -,074                     | -,289 | ,774 |
| The organization suitably supports/rewards inventiveness                       | ,159                        | ,130       | ,207                      | 1,224 | ,226 |
| Inventiveness is important for the sustainable development of the organization | ,219                        | ,136       | ,228                      | 1,603 | ,114 |

*Dependent Variable: The organization has competitive advantage before equal bidders*

the importance of the sustainable development for the organization ( $\hat{\alpha}=0, 228$ ).

By the "lifelong learning" factors 23,1% of the variance of the dependent variable "The organization has competitive

advantage before equal bidders" can be explained (Table 12). The respondents think that the most important role by the competitive advantage of the organization plays their good development of lifelong learning ( $\hat{\alpha}=0, 342$ ).

Table 12: Regression analysis for the dependent variable "The organization has competitive advantage before equal bidders" and independent variables presenting "lifelong learning" (n=67)

R=0,527; R<sup>2</sup>=0,278; Adjusted R<sup>2</sup>=0,231, CI OR=95%

| Model                                                                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                                                                  | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constant)                                                                       | 2,121                       | ,575       |                           | 3,688 | ,000 |
| The organization ascribes high importance to the lifelong learning               | ,189                        | ,163       | ,238                      | 1,160 | ,251 |
| The organization invests in lifelong learning                                    | -,072                       | ,213       | -,082                     | -,338 | ,736 |
| Lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization | ,106                        | ,138       | ,095                      | ,766  | ,446 |
| The organization's development of lifelong learning is good                      | ,277                        | ,182       | ,342                      | 1,521 | ,133 |

Dependent Variable: The organization has competitive advantage before equal bidders

## 4 Discussion

Many researchers have studied and write about innovations and lifelong learning and what role they play in achieving and maintaining organization's sustainable development as well as how they contribute to the competitive advantage of the organization. Based on the reviewed literature and results from our research in Slovenian middle and large sized organizations we can conclude that organizations ascribe that innovations and lifelong learning positively impact organization's sustainable development and play an important role in its competitive advantage before equal bidders.

Data collected from the sample of 67 Slovenian middle and large sized organizations confirmed all five researched hypotheses set up based on reviewed literature. The research based on respondents' judgment shows that lifelong learning and investment in innovations are positively correlated. Results of our research also show that respondents believe that organizations with high innovativeness level invest in innovativeness, suitably support/reward innovativeness of their employees and find that innovativeness is important for the sustainable development of the organization. Organizations that have a good developed lifelong learning ascribe high importance to the lifelong learning of their employees, invest in lifelong learning and think that lifelong learning contributes to the sustainable development of the organization.

Research confirms that respondents believe that investment in innovation and promoting innovativeness of organization's employees contributes to the sustainable development of the organization. Further, they believe that also knowledge and lifelong learning are a key factor that contributes to the high level of innovativeness and organizations development. That is an important suggestion for managers struggling for success, particularly in time of economic crisis. This means that they should, despite of the tendency to reduce costs, part of financial resources invest in employees' education and stimulate innovations. Investing in innovations and promote innovations of employees have proved to be a successful way

to achieve good performance of the organization and improve its position in the market.

Our study is based on judgment of the respondents from middle sized and large organizations in Slovenia.

## 5 Conclusion

The knowledge based economy, globalization and competitiveness bring new challenges that call for innovative responses in organizations and in society as a whole. The transformations taking place in all societies require an increasing participation of the individual, an ability to innovate and solve problems, a capacity to learn and opportunity to go on learning. Awareness of the significance of lifelong learning and innovations is growing everywhere. One of the important factors for company sustainability and development are employees, who use their knowledge and have innovative ideas. But employees need to be inspired and supported by their managers and therefore company need to create an appropriate environment to develop people's innovative thinking and willing to learn.

Knowledge is the key factor enabling innovations, improving productivity and increasing competitiveness of the economy or with the other words, only new ideas and knowledge can contribute to the development of the organizations as well as of the economy.

## References

- Bastič, M. & Leskovar-Špacapan, G. (2006). What do transition organizations lack to be innovative? *Kybernetes*, 35(7/8): 972-992, DOI: 10.1108/03684920610675030.
- Cottam, A., Ensor, J. & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation, *European Journal of Innovation Management*, 4(2): 88-94, DOI 10.1108/14601060110390594.
- Demirel, M. (2009). World Conference on Educational Sciences 2009, Lifelong learning and schools in the twenty-first century, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1): 1709-1716, DOI: 10.1016/j.sbspro.2009.01.303.

- Denton, K. (1999). Gaining competitiveness through innovation, *European Journal of Innovation Management*, 2(2):82-85, DOI: 10.1108/14601069910269790.
- Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*, Harlow (Essex): Pearson Education, pp. 173.
- European Innovation Scoreboard 2008: *Comparative analysis of innovation performance*. Available at [http://www.proinnoeurope.eu/node/admin/uploaded\\_documents/EIS2008\\_Final\\_report-pv.pdf](http://www.proinnoeurope.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS2008_Final_report-pv.pdf) [January, 2010].
- Fink Babič, S. (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju [The role of Inovativeness in sustainable development], *Organizacija*, 39(5): 314-320.
- Haggman, S.K. (2009). Functional actors and perceptions of innovation attributes: influence on innovation adoption, *European Journal of Innovation Management*, 12 (3): 386-407, DOI: 10.1108/14601060910974246.
- Humphreys, P., McAdam, R. & Leckrey, J. (2005). Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs, *European Journal of Innovation Management*, 2005, 8(3): 282-304, DOI 10.1108/14601060510610162.
- Johannessen, J. & Olsen, B. (2009). Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages, *Kybernetes*, 38(3/4): 559-580, DOI 10.1108/03684920910944795.
- Jucevičienė, P. & Cesevičiūtė, I. (2009). Characteristics of Educational and Learning Environments in Organization and Partnership Network from Innovation Point of View, *Social Sciences/ Socialiniai mokslai*, 63(1).
- Kjellberg, A. & Werneman A. (2000). Business Innovation - Innovative Teams, Competence Brokers and Beehive Structures - in a Sustainable Work Organisation, *Annals of the CIRP*, 49(1).
- Kuczmariski, T. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of Consumer Marketing*, 20(6): 536-541, DOI: 10.1108/07363760310499110.
- Lam, A. (2002). Alternative societal models of learning and innovation in the knowledge economy. DRUID Summer Conference on Industrial Dynamics of the New and Old Economy - who is embracing whom? Copenhagen/Elsinore 6-8 June 2002, DOI: 10.1111/1468-2451.00360.
- Liao, T. & Price, J. (2010). Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs, *Research Policy*, 39(1): 117-125, DOI: 10.1016/j.respol.2009.11.002.
- Lozano, R. (2007). Developing collaborative and sustainable organizations, *Journal of Cleaner Production*, 16: 499-509, DOI: 10.1016/j.jclepro.2007.01.002.
- MacKinnon, D., Cumbers, A. & Chapman, K. (2002). Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates, *Progress in Human Geography*, 26(3): 293-311, DOI: 10.1191/0309132502ph371ra.
- Massa, S. & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers, *Technovation*, 28(7): 393-407, DOI: 10.1016/j.technovation.2008.01.002.
- McAdam, R. (2005). A multi-level theory of innovation implementation: Normative evaluation, legitimisation and conflict, *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 373-388, DOI: 10.1108/14601060510610216.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 350-372, DOI: 10.1108/14601060510610207.
- Miller, D., Le Breton Miller, I. & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses, *Journal of Management Studies*, 45(1): 51-78, DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x.
- Mitra, J. (2000). Making connections: Innovation and collective learning in small businesses, *Education + Training*, 42(4/5): 228-236, DOI: 10.1108/00400910010373679.
- Mog, J. M. (2004). Struggling with Sustainability-A Comparative Framework for Evaluating Sustainable Development Programs, *World Development*, 32(12): 2139-2160, DOI: 10.1016/j.worlddev.2004.07.002.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies, *International Journal of Operations & Production Management*, 7(6): 564-587, DOI: 10.1108/01443570710750268.
- Parrish, B. D. (2007). Designing the sustainable enterprise, *Futures* 39: 846-860. DOI:10.1016/j.futures.2006.12.007.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management Of People, *Academy of Management Executive*, 9(1): 55-69.
- Sahlberg, P. 2009. Creativity and innovation through lifelong learning. *Journal of Lifelong Learning in Europe*, 14(1): 53-60.
- Sheridan, R. (2009). Agile, Innovation, and the Project Manager, The PMI Global Congress 2009 - North America, Orlando, Florida, USA 10-13th October 2009.
- Slater, S. F. & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74.
- Song, M., Di Benedetto, A. & Zhao Y. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: empirical evidence from nine countries, *Strategic Management Journal*, 20(9): 811-836, DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<791::AID-SMJ49>3.0.CO;2-U.
- Stres, Š., Trobec, M. & Podobnik, F. (2009). Raziskava o stanju inovacijske dejavnosti v Sloveniji s predlogom aktivnih ukrepov za spodbujanje konkurenčnosti in inovativnosti v slovenskem gospodarstvu [Research on innovation activity in Slovenia with the proposal of active measures to promote competitiveness and innovation in the Slovenian economy], Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije.
- Šušteršič, J., Rojec M. & Korenika, K. (2005). Strategija razvoja Slovenije [Development Strategy of Slovenia], Ljubljana, Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
- Uradni list Evropske unije, ODLOČBA št. 1350/2008/ES EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA, z dne 16. decembra 2008, o Evropskem letu ustvarjalnosti in inovacij (2009). [Official Journal of the European Union, Decision no. 1350/2008/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 16 December 2008, the European Year of Creativity and Innovation (2009)].
- Van Kleef, J.A.G. & Roome, N.J. (2007). Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 15(1): 38-51, DOI: 10.1016/j.jclepro.2005.06.002.
- Wall, J. & Ahmed, V. (2008). Use of a simulation game in delivering blended lifelong learning in the construction industry - Opportunities and Challenges, *Computers & Education*, 50(2): 1383-1393, DOI:10.1016/j.compedu.2006.12.012.
- Wu, L.-C., Ong, C.-S. & Hsu, Y.-W. (2007). Knowledge-based organization evaluation, *Decision Support Systems*, 45(3): 541-549, DOI: 10.1016/j.dss.2007.06.013.

**Jasmina Žnidaršič** is an assistant in the field of Management at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor. Her research interests are mainly in the field of human resource management. She is the author or co-authored scientific articles published in domestic and foreign journals, her work was also presented at national and international professional and research conferences.

**Eva Jereb** is an professor in the Department of Personnel and Information Science at the Faculty of Organisational Sciences, University of Maribor, Slovenia. She is currently researching personnel expert systems, e-learning, office automation and the phenomenon of telework. She has

introduced her work at several international and national professional and research conferences. She is the author or co-author of scientific and professional articles published in national and international journals, and author or co-author of several books.

---

### **Inovacije in vseživljenjsko učenje v trajnostni organizaciji**

**Povzetek:** Inovativnost in znanje sta dva izmed ključnih elementov za napredek podjetja ali organizacije. Še posebej v trenutnem obdobju gospodarske krize je ključno, da se spodbujata ustvarjalnost in inovativnost, saj prispevata k inovativnim rešitvam različnih problemov. H krepitvi zavedanja o pomenu inovacij in ustvarjalnosti pri trajnostnem razvoju organizacije pomembno prispeva vseživljenjsko učenje. V tem prispevku sva raziskali kakšno pomembnost zaposleni iz slovenskih podjetij pripisujejo inovacijam in vseživljenjskemu učenju za trajnostni razvoj podjetja. V prispevku so predstavljeni rezultati raziskave, izvedene v 67 velikih in srednje velikih podjetij v Sloveniji, s katero sva na podlagi ocen anketirancev preučili povezavo med stopnjo inovativnosti in vseživljenjskega učenja, vlaganjem v inovativnost in konkurenčno prednostjo podjetja ter spodbujanjem vseživljenjskega učenja in konkurenčne prednosti organizacije. Predstavljeni so tudi odgovori na vprašanja, ali vseživljenjsko učenje prispeva k trajnostnemu razvoju organizacije in ali večja skrb organizacije za njen trajnostni razvoj vpliva na njeno konkurenčno prednost v primerjavi z enakimi ponudniki na trgu.

**Ključne besede:** inovacije, vseživljenjsko učenje, trajnostni razvoj organizacije

# Are There Important Differences in Success and in Organizational Culture between Family Companies in Production and Service Sector in Slovenia?

Maja Zajec, Matjaž Roblek

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kidričeva cesta 55a, SI-4000 Kranj, Slovenia  
maja.zajec@fov.uni-mb.si, matjaz.robek@fov.uni-mb.si

In this article we will introduce the development of those organizational culture elements, which influence importantly on company successfulness in family companies. The research was performed in 24 Slovenian companies with 524 responded survey questionnaires from field of services, consultancy and computer equipment, trade counter, production, road freight traffic and civil engineering.

With this analysis we found out the answer to the question in family loyalty to the company, management style, loyalty and mutual trust system, strategic emphasis, criteria for successful business operations, stimulation (rewarding), process of continuous improvement, business ethics of the company, organization, values of the employees, and satisfaction of the employees in those companies. The collected data are important from the aspect of the organizational culture influence on the future growth or eventually their stagnation.

**Keywords:** organizational culture (corporate culture), family business, successfulness

## 1 Introduction

The demands of customers in today's competitive marketplace are forever increasing as they require improved quality of products and services (Dale, 2003). According to that people spend most of their day at their workplace, resulting in frequent interactions with co-workers (Beal, 2010).

Therefore, the kind of organizational culture that dominates the company is very important, because it can serve as either an advantage or disadvantage. It can be a strategic resource that promotes learning, risk taking, and innovation. In fact, family business expert John L. Ward has conducted research that suggests family businesses have an advantage precisely because of their cultures, which tend to emphasize important values like mutual respect, integrity, the wise of resources, personal responsibility, and "fun" (enthusiasm, adventure, celebration, etc.) in the family business experience (Longenecker et.al, 2010).

## 2 Organizational Culture and Related Terms

Current studies are dealing with economic and their impact on culture (Kuran, 2009), with human factors and ergonomics (Kleiner, 2008) and with the impact of organizational culture on the quality of employees work (Paletz at al., 2009). Our research is concerning organizational culture in family companies.

The term 'organizational culture' stems from the fields of sociology and anthropology. Many of today's authors like to compare the term to the personality of an individual, mostly because of the changeability of the organizational culture itself, i.e. its dynamic nature and ongoing exploration of hidden meanings. It is this changeability that allows numerous definitions of organizational culture.

Mesner – Andolšek (1995) sees organizational culture as a group phenomenon, which stems from the interaction

between individuals and is a product of group living. Finding solutions together and searching for answers to numerous questions of organizational operation creates the history of an organization and forms its identity – its culture. To develop a culture means that people have to live together in interaction for some time, share common uncertainty and develop certain ways of managing this uncertainty.

In the professional literature, we frequently come across Edgar Schein's (1985) definition of organizational culture, which says that organizational culture presents a deeper level of basic assumptions that are common to members of an organization, and which operate on an unconscious level; they are basic, taken for granted ways of perceiving themselves and their environment. These assumptions and beliefs are learned responses to the common problems of survival in the external environment, as well as problems of internal integration. The assumptions become obvious because they solve these problems repeatedly and reliably (Schein, 1985).

We can now clearly understand that the definition of organizational culture is very broad, designating everything that cannot be defined more precisely (values, norms, beliefs, different behaviors, etc.). It is the things that are hidden and not discussed, nor even mentioned, that actually reveal what is happening within an organization.

The term 'organizational culture' has received greater attention in the last two decades, which is why it is still considered a relatively new term. During this time, the term 'organizational culture' has been frequently equated to related terms such as organizational climate, the philosophy of an organization, organizational strategy and non-formal organization (Ivanko, 2000) because of their definitions. In this manner, they interfere with the field of organizational behavior, but we will only consider organizational climate, as it is the closest to the term organizational culture and is equated with it most often. Organizational climate describes a number of features connected to employee satisfaction with the social aspects of work. These characteristics separate one organization from another, are relatively permanent and influence the behavior of people within an organization.

The most important difference between organizational culture and organizational climate lies in the fact that organizational culture has its origins in cultural anthropology and ethnology, whereas organizational climate originates in the field of psychology (Kavčič, 2005). It is also important that the goal of organizational culture is explicitly oriented towards understanding the values, norms, beliefs, behavioral patterns, etc., whereas the term organizational climate is more descriptive, non-historical and measures certain phenomena within an organization.

## 2.1 The Influence of Organizational Culture on the Successful Operations of an Organization

Among companies there is a general belief that organizational culture is a key factor in realizing their strategy (Brown, 1998). It is very important that the management assesses the compliance of every objective with the organizational culture;

- this can be done by checking how many changes in behavior and relationships are triggered by specific objective,
- how flexible the culture is and how skilled the management is.

Organizational culture has an important influence on the company's brand and this can have profoundly positive or negative consequences. When organizational culture does not comply with the company's main values and strategy, this turns it into an important obligation for the entire organization. Therefore, in order to preserve the vitality and suitability of the organizational culture, the employees must understand the strategy and mission of an organization very well (Woodbury, 2006).

With all this, we ask ourselves what the company culture must be like in order for the company to be successful. Lipičnik (1999) believes that company culture should have the employees (while creating and realizing their own goals) consciously or unconsciously thinking and acting as creators and realizers of the company goals. Yemm (2007) found that a close connection between company strategy and organizational culture increases the success of the company. Where the organizational culture encourages appropriate behavior and operation that supports the company strategy, people have clear guidelines and key performance indicators regarding what is good service. In contrast, where the organizational culture does not comply with the company strategy, employees become involved in conflicts due to lack of clarity. They ask themselves whether:

- they should be loyal to the organizational culture and its routine
- they should resist operating and behaving in ways that promote a better realization of the strategy or
- should they support the strategy by participating in forms of behavior that act counter to the organizational culture.

To sum up, when the organizational culture does not comply with what we need for the strategy to succeed, we need to change it.

Denison (1990), Kotter, Heskett (1992) and Brown (1998) present the following mechanisms that can help organizational culture have a beneficial effect on economic success. These are:

- The members of an organization jointly determine its objectives; their level of identification with the goals is high; this contributes to easier coordination of the activities necessary for achieving goals, more communication and fewer conflicts.
- A strong culture has mostly shared values and, consequently, great loyalty to the organization. This gives the members of an organization strong motivation for work, which enables them to express themselves and makes them believe it is worthwhile to work for this organization.
- An organization with a strong culture learns more easily, especially from past experiences. If we can prove that a certain number of people have a significantly important number of shared experiences in the problem solving process, then we can assume that these shared experiences



have led them to a shared world view in a particular period of time.

These shared experiences can influence how the members of an organization think, feel and act (Mesner – Andolšek 1995). Shared goals, strong motivation and exciting conditions enable the employees to internalize control. Employees thus voluntarily direct their activities towards achieving the objectives of an organization. In effect, the need for external, bureaucratic and institutionalized control decreases and this simplifies the organizational structure (fewer organizational levels and the increased authority and independence of an individual).

## 2.2 The Power of Organizational Culture

Schein (1985) defines the power of organizational culture as the level of influence that the organizational culture has on the behavior of individuals and groups within an organization. According to that, the majority of authors believe that a strong organizational culture contributes to greater efficiency.

Despite the above facts, criticism has occurred with regard to the connection between a strong culture and the success of organizations. Kotter in Heskett (1992) showed that a correlation between a strong culture and success is positive, yet relatively low. From this it can be seen that there exist companies that have a strong organizational culture, but are still unsuccessful and vice versa – organizations can be successful even though they have a weak organizational culture. When studying unsuccessful organizations with a strong organizational culture, it seems that a strong organizational culture can also have negative effects. In order to better understand why this phenomenon occurs, we need to examine the history of these organizations. Each organization has seen more successful periods, otherwise it would not still be present on the market. An organization creates a strong position, meets some serious competitors along the way and becomes successful.

The other extreme, which interests us, are the economically successful organizations with a weak organizational culture. An answer to this can be found in the mergers of companies, which has contributed to a less-developed organizational culture (Kavčič, 2005).

We can ascertain that, in order for an organization to be successful, it is not enough for it to have a strong culture – this culture needs to be correctly directed and strategically suitable. A culture created in this manner corresponds to both the internal and external environment and takes into consideration the organization's strategic objectives, the technology used by the organization, the geographical placement of the organization, etc. However, the differences between an adaptive and non-adaptive culture can be seen in the flow of information, control, creativity, etc.

Therefore, we can see that a »successful« organizational culture places a lot of emphasis on people. This demonstrates a high level of loyalty to an organization among its members, taking over responsibilities, etc. The latter brings many good things, which express themselves in fewer conflicts, decentralization, a higher level of self-initiative and innovation, as well as participatory leadership. Nevertheless, the manage-

ment supports this mostly in theory. We rarely find this in practice; therefore, numerous authors claim that the management plays a very important role in creating an organizational culture (Kavčič, 2005). In addition to the beneficial effects of the organizational culture within a company, organizational culture plays a decisive role in the ability of employees to meet customer needs (Davidson, 2003) and, consequently, contribute to the success of their company to the greatest extent. Empirical research performed in this field has shown a connection between financial benefits and a customer-oriented approach; researchers of the Michigan University have found that, in average, a 1% increase in customer satisfaction leads to a 2.37% increase in the potential yields of company investments (Keiningham et al, 1999).

## 3 A Family Company

When reading literature on family entrepreneurship, we quickly arrive at the conclusion that a single definition of a family company does not exist. As a result, there have been many attempts to clearly and efficiently define family companies and distinguish them from other, non-family companies (Sharma, 2004).

Miller et al. (2007) defines a family company as a company where the majority of employees come from a single family, including the majority owner or leader; job roles can be taken up simultaneously or gradually. Astrachan and Shanker (2003) defined family companies in three ways based on the level of involvement of the family in a family company. The broad definition defines family companies where the family has the dominant influence on the strategic direction of the company, which means that family plays an active role in the company. A more flexible, middle of the road definition defines a family company as one where the founder or the successor manages the company and the family is involved in the daily operations of the company. Moreover, the founder intends to submit the company to the successor, who is a member of the family, so that the company remains within the family. The third definition is rather narrow and defines family companies as those in which several generations of the family have an important influence on the company and where more than one member of the company has managerial responsibility. Based on these definitions, it has been estimated that from 3 to 24.2 million family companies in the United States provide employment to 27 – 62% of all employees, creating 29 – 64% of the GDP. Determining the scale of activities of family companies in a nation's economy thus depends on how we define a family company (Sharma, 2004).

In order to assess the scale of family participation and influence on the success of any company, Astrachan, Klein and Smyrnicos (2002) developed the F-PEC scale, which comprises three sub-scales: power, experience and culture. The power scale takes family influence into consideration with regard to its share in partnership, management and leadership. The scale has been created to enable the integration of the political, legal and economic specifics in individual countries. The second scale, the scale of experience, refers to succession and the number of family members who are dedicated to the company. The cultural scale measures the extent that family values and

company values overlap, as well as the level of family dedication to the company. The authors emphasized that the F-PEC scale, in its essence, is not aiming to accurately define family companies or differentiate family companies from other types of companies. It aims to measure the scope of family influence in any company.

It is interesting that most questions in the field of family companies refer to succession (Ward, 2004), yet insufficient attention is given to planning succession and identifying factors that influence its success.

However, Moores (2009) claims that the best family companies are distinguished in the four C's: continuity, community, connection and control.

- **Continuity** refers to an unusually long perspective of mission and long-term goals, investments and working at executive positions. Strong family companies build on their strong traditions, stemming from the past, and carefully prepare for the future and future generations.
- **Community** defines an unusual care for employees and their working environment, and a rich organizational culture that fully connects their talents and increases dedication. Family companies are very selective in who they employ and who they promote; they continually educate and socialize with their employees, so they cooperate better with each other and are more motivated to work in the company's best interests.
- **Connection** refers to especially generous, open and long-term cooperation with customers, suppliers and the community. Building relationships presents the essence, not so much individual business operations.
- **Control** gives the leaders of family companies the freedom to make quick and entrepreneurial decisions. In the best family companies, the four C's are used selectively, tailored to each company and joined into a unique framework that supports the different strategies of the company, e.g. quality, costs, brand and innovative management.

The family companies with the longest tradition can create different mechanisms which closely connect their members and increase family cohesion (Pieper, 2007). Organizational culture plays a very important role in this; it has two elements in family companies: the dedication of the family to the company and vice versa, as well as the overlapping of family and company values (Astrachan et al., 2002).

## 4 Survey

Taking into consideration how we classified companies, the survey was directed by the basic or, as the case may be, main hypothesis, which states **that there exist important differences in organizational culture between family companies from the production sector and family companies in the service sector, which contribute to the greater success of the latter.**

In our case the success is defined as the highest grade of individual statement in particular set.

For the survey carried out in Slovenia, we focused on 24 small family companies that employ 10 to 50 employees;

they can be classified into two groups based on their field of business:

- **Service companies:**
  - electrical installations
  - retail trade (2 companies)
  - wholesale trade (3 companies)
  - other project engineering and technical counseling (2 companies)
  - freight transport by road (2 companies)
  - computer software maintenance and counseling (2 companies)
- **Production companies:**
  - the mechanical processing of metals, including foundries
  - other surface and thermal processing of metals
  - manufacture of metal products (2 companies)
  - manufacture of furniture (2 companies)
  - general construction work (2 companies)
  - production of mineral water and soft drinks
  - the production of meat products
  - production of shades and blinds
  - printing

The survey process involved a two-part survey questionnaire. The first part covered basic information on the respondent – age, gender, relation to the company owner, the number of years working for the company, education and the title of the person's organizational role or, as the case may be, job position in the company. The second part represented the core of our survey and contained the following sets of factors relating to organizational culture:

- Family loyalty to the company
- Management style
- Loyalty and mutual trust system
- Strategic emphasis
- Criteria for successful business operations
- Stimulation (reward)
- The process of continuous improvement
- Company business ethics
- Good organization
- The values of the employees
- Employee satisfaction

The first nine sets contain claims to which the respondent circled their level of (dis)agreement to best describe the situation. The person could choose from four levels (1, 2, 4, 5), wherein 1 meant »I do not agree at all« and 5 meant »I agree very much.« We intentionally omitted grade 3 to obtain more precise replies from the respondents. The last two sets of questions were structured to make the respondent rank company values and satisfaction factors according to personal importance. When ranking company values, 1 meant the most important and 9 meant the least important. Ranking the satisfaction factors was similar, except that they were ranked from 1 to 10. In both sets of questions, the respondents had to use all the ranks; company values were ranked 1 to 9, whereas satisfaction factors were ranked 1 to 10.

The survey questionnaire was sent to 335 employees of 12 family companies in the service sector group; 260 completed

questionnaires were returned. In addition, we sent the survey questionnaire to 336 employees of 12 family companies in the production sector group, and received 264 filled out questionnaires.

The survey questionnaire was filled out by all levels of employees (directors, members of the management board and other employees) in each of the selected group of companies. From a total number of 671 survey questionnaires sent to all family companies – i.e. in the service sector and in the production sector – we received 524 filled out survey questionnaires in total, which represents a near 80% survey response rate.

The table below shows us the group statistics for gender and age of the respondents.

Since our survey explored family companies, we were most interested in the degree of relatedness between the company owners and its employees. We found that the percentage of related family members was small in comparison with the number of non-related employees. The latter comprised a little more than 88% in production sector and slightly more than 84% in service sector, which we can clearly see in the next Table 2.

The biggest percentage though applies to the category »Other«, which mostly included company owners, but also cousins, uncles and aunts.

When it comes to the structure of the respondents in the survey in terms of the number of years spent working for the company, we found that the percentages of family companies in the service sector and production sector did not differ that much, after all. In family companies in the service sector, we found that the percentage of those working up to 5 years in the family company in comparison with those working for 5 to 10 years in the family company was approximately the same. With family companies in the production sector, slightly less than 45% of employees have been working for the family company for up to 5 years, and a good 37% of employees have been working for the family company for 5 to 10 years. With employees who have been working for more than 10 years for the family company, the ratio between family companies in the service sector and family companies in the production sector was very similar. The difference of 0.5% goes in favor of family companies in the production sector.

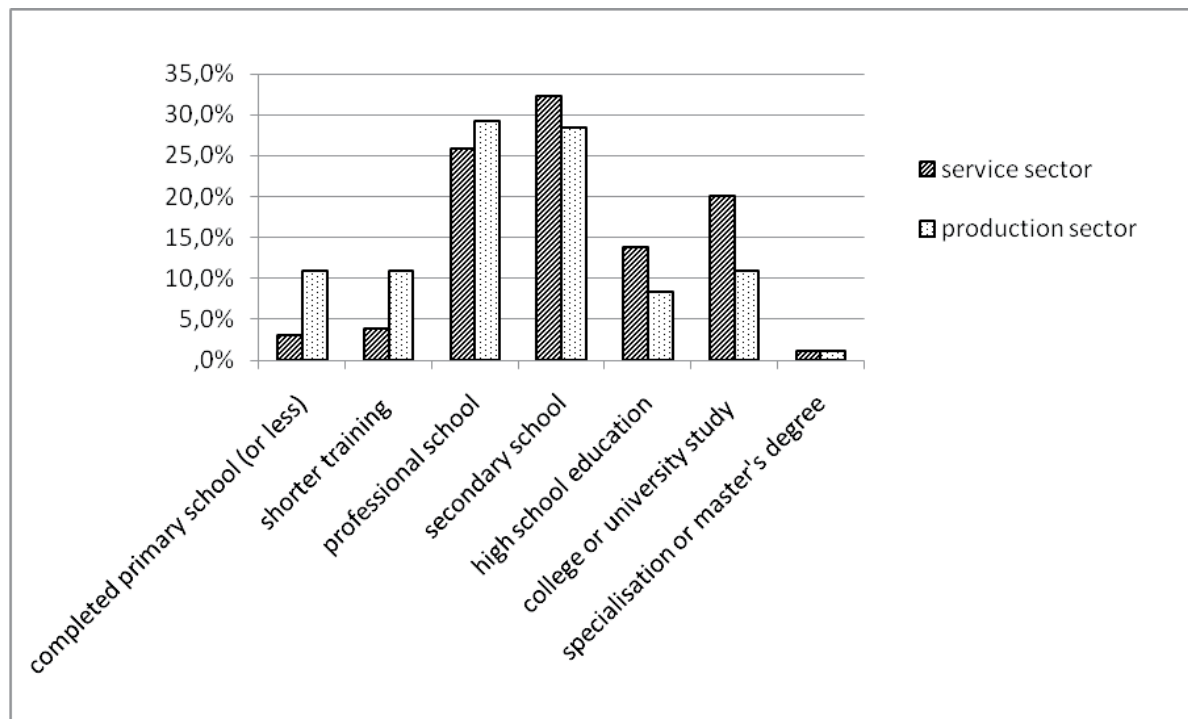
Picture 2 shows the educational structure of the employees in both groups of family companies. We can observe that the number of employees in family companies in the service sector who have completed primary school (or less), shorter training and professional school was higher than the number of employees in the production sector. The situation is then reversed, as the number of employees with completed second-

Table 1: Gender and age of the respondents

|        |             | sector     |       |            |       |            |       |
|--------|-------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|        |             | service    |       | production |       | Total      |       |
|        |             | Column N % | Count | Column N % | Count | Column N % | Count |
| Gender | man         | 64,2%      | 167   | 70,8%      | 187   | 67,6%      | 354   |
|        | woman       | 35,8%      | 93    | 29,2%      | 77    | 32,4%      | 170   |
|        | Total       | 100,0%     | 260   | 100,0%     | 264   | 100,0%     | 524   |
| Age    | 18-28 yrs   | 25,4%      | 66    | 26,5%      | 70    | 26,0%      | 136   |
|        | 28-38 yrs   | 44,2%      | 115   | 31,1%      | 82    | 37,6%      | 197   |
|        | 38-48 yrs   | 25,0%      | 65    | 31,1%      | 82    | 28,1%      | 147   |
|        | 48 yrs +    | 5,0%       | 13    | 11,4%      | 30    | 8,2%       | 43    |
|        | No response | ,4%        | 1     | ,0%        | 0     | ,2%        | 1     |
|        | Total       | 100,0%     | 260   | 100,0%     | 264   | 100,0%     | 524   |

Table 2: The structure of the survey respondents with regard to family relatedness to the company owner in family companies in the service sector and family companies in the production sector

|                    |                          | sector     |        |            |        |            |       |
|--------------------|--------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|-------|
|                    |                          | service    |        | production |        | Total      |       |
|                    |                          | Column N % | Count  | Column N % | Count  | Column N % | Count |
| family relatedness | parents                  | ,8%        | 2      | ,8%        | 2      | ,8%        | 4     |
|                    | husband/wife             | 2,7%       | 7      | 3,8%       | 10     | 3,2%       | 17    |
|                    | son/daughter             | 3,8%       | 10     | 2,3%       | 6      | 3,1%       | 16    |
|                    | brother/sister           | 1,5%       | 4      | ,4%        | 1      | 1,0%       | 5     |
|                    | relationship by marriage | ,4%        | 1      | ,0%        | 0      | ,2%        | 1     |
|                    | other                    | 6,5%       | 17     | 4,5%       | 12     | 5,5%       | 29    |
|                    | non-related              | 84,2%      | 219    | 88,3%      | 233    | 86,3%      | 452   |
| Total              | 100,0%                   | 260        | 100,0% | 264        | 100,0% | 524        |       |



Picture 1: The educational structure of the survey in family companies in the service sector and in the production sector

ary school/high school education, college or university study in family companies in the service sector exceeded the number of employees in family companies in the production sector with the same level of education. In both groups of companies, we noted an approximately similar percentage of employees with a master's degree or specialization (a good 1%).

The biggest percentage (according to the title of organizational role or, as the case may be, job position), with the family companies in the production sector far exceeding the percentage in family companies in the service sector, was represented by workers. This was followed by independent professional workers, where family companies in the service sector exceeded the number of employees with the same organizational role in family companies in the production sector by almost 8%. It is also worth mentioning the difference in the organizational role of an engineer – developer, where a good 13% were employed in family companies in the service sector and a mere 3% in family companies in the production sector.

## 5 Key differences

This chapter will explore the analysis of the second part of the survey questionnaire, which made up the core of our survey and refers to set hypothesis. Due to the extensive nature of the factors in individual segments, we will only explore those segments where statistically important differences occurred. These were determined with the help of a T-test, which enabled us to confirm or reject the hypothesis.

### 5.1 Management style

In this part of our survey, we found that family companies in the service sector perform better than family companies in the production sector because, for the most part, their managers advise employees and offer professional assistance ( $t(500) = 2.486, p \leq 0.05$ ); within this framework, problems with employees are solved through communication and finding a mutually acceptable solution ( $t(521) = 5.244, p \leq 0.05$ ). This cooperation leads to a management style that is primarily focused on meeting objectives ( $t(521) = 2.017, p \leq 0.05$ ). In contrast, a statistically significant deviation was noted in favor of family companies in the production sector because, with their style of management, the responsibilities are clearly defined for each employee ( $t(513) = -2.230, p \leq 0.05$ ).

### 5.2 Loyalty and mutual trust system

Statistically significant differences in this segment go in favor of family companies in the service sector; they show that family members and other employees communicate well with each other ( $t(518) = 5.460, p \leq 0.05$ ) which, in return, eliminates the inter-generational misunderstandings within a family company ( $t(521) = 3.351, p \leq 0.05$ ).

These findings further emphasize our realization that good interpersonal relations and the satisfaction of employees are very important factors that lead a company on its path to success. It is worth mentioning that the loyalty that can be observed among the company employees transfers to the

Table 3: Survey structure by title of organizational role or, as the case may be, job position in family companies in the service sector and family companies in the production sector

|                     |                                 | sector     |       |            |       |            |       |
|---------------------|---------------------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|                     |                                 | service    |       | production |       | Total      |       |
|                     |                                 | Column N % | Count | Column N % | Count | Column N % | Count |
| organizational role | no response                     | ,8%        | 2     | ,4%        | 1     | ,6%        | 3     |
|                     | director                        | 5,4%       | 14    | 4,9%       | 13    | 5,2%       | 27    |
|                     | assistant director              | 3,5%       | 9     | 2,7%       | 7     | 3,1%       | 16    |
|                     | independent professional worker | 23,5%      | 61    | 15,5%      | 41    | 19,5%      | 102   |
|                     | referee                         | 15,4%      | 40    | 12,9%      | 34    | 14,1%      | 74    |
|                     | manager                         | 6,2%       | 16    | 5,7%       | 15    | 5,9%       | 31    |
|                     | engineer-developer              | 13,1%      | 34    | 2,7%       | 7     | 7,8%       | 41    |
|                     | worker                          | 32,3%      | 84    | 55,3%      | 146   | 43,9%      | 230   |
|                     | Total                           | 100,0%     | 260   | 100,0%     | 264   | 100,0%     | 524   |

Table 4: Group statistics for those elements of the Management style segment where statistically important differences occurred

|                                                                                                          | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Leaders offer advices and professional assistance to employees.                                          | Service    | 230 | 4,30 | ,826           | ,054            |
|                                                                                                          | Production | 272 | 4,11 | ,873           | ,053            |
| The management by objectives.                                                                            | Service    | 249 | 4,53 | ,524           | ,033            |
|                                                                                                          | Production | 274 | 4,43 | ,559           | ,034            |
| The responsibility of everybody is clearly defined.                                                      | Service    | 242 | 4,31 | ,814           | ,052            |
|                                                                                                          | Production | 273 | 4,45 | ,652           | ,039            |
| The leader knows how to solve problems in cooperation with the employees and by obtaining their consent. | Service    | 249 | 4,49 | ,783           | ,050            |
|                                                                                                          | Production | 274 | 4,09 | ,925           | ,056            |

company's customers as well. Company loyalty creates a lot of energy and synergy among the employees, preventing the apathy and disloyalty that are present in many of today's organizations (Ellis, 2001).

### 5.3 Strategic emphasis

In comparison with employees from family companies in the production sector, employees from family companies in the service sector strive to fulfill the company's strategic objectives ( $t(521) = 3.885, p \leq 0.05$ ). This shows that company strategy is harmonious with organizational culture; consequently, the possibility for success is much greater.

### 5.4 Criteria for successful business operations

In this segment, we found that family companies in the service sector are continually striving to improve their operations ( $t(522) = 4.355, p \leq 0.05$ ); consequently, this leads to better services and higher quality products. By cooperating with scien-

tific institutions ( $t(513) = 7.518, p \leq 0.05$ ), companies can further accelerate and enhance their processes of improvement.

### 5.5 Stimulation - reward

Employees in family companies in the service sector are more encouraged to be self-initiative and independent ( $t(522) = 2.848, p \leq 0.05$ ) than employees in family companies in the production sector. Self-initiative leads to innovation, which is relatively better rewarded than regular work ( $t(513) = 4.488, p \leq 0.05$ ). Therefore, rewarding depends on both the success of an individual ( $t(518) = 3.052, p \leq 0.05$ ) and the business success of a company ( $t(521) = 2.729, p \leq 0.05$ ).

### 5.6 The process of continuous improvement

As we determined in the previous segment "Stimulation - Reward", family companies in the service sector place a lot of importance on creativity and innovation. Also in this segment, the importance of creativity can be perceived in family companies in the service sector. We concluded that employees in

Table 5: Group statistics for those elements of the Loyalty and mutual trust system segment where statistically important differences occurred

|                                                                      | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Family members and other employees communicate well with each other. | Service    | 246 | 4,50 | ,669           | ,043            |
|                                                                      | Production | 274 | 4,12 | ,887           | ,054            |
| There occur no intergenerational disagreements.                      | Service    | 250 | 4,23 | ,937           | ,059            |
|                                                                      | Production | 273 | 3,95 | ,991           | ,060            |

Table 6: Group statistics for those elements of the Strategic emphasis segment where statistically important differences occurred

|                                                                  | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| The employees endeavor to fulfill the company's strategic goals. | Service    | 250 | 4,43 | ,605           | ,038            |
|                                                                  | Production | 273 | 4,20 | ,717           | ,043            |

Table 7: Group statistics for those elements of the Criteria for successful business operations segment where statistically important differences occurred

|                                                          | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| The ongoing process of improvement (products, services). | Service    | 250 | 4,38 | ,889           | ,056            |
|                                                          | Production | 274 | 4,03 | ,931           | ,056            |
| Co-operating with scientific institutions.               | Service    | 241 | 3,43 | 1,296          | ,083            |
|                                                          | Production | 274 | 2,54 | 1,372          | ,083            |

Table 8: Group statistics for those elements of the Stimulation-reward segment where statistically important differences occurred

|                                                                     | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| The innovation is relative better rewarded than ordinary work.      | Service    | 241 | 3,44 | 1,331          | ,086            |
|                                                                     | Production | 274 | 2,92 | 1,296          | ,078            |
| The employees are stimulated to be self initiative and independent. | Service    | 250 | 4,31 | ,790           | ,050            |
|                                                                     | Production | 274 | 4,08 | ,989           | ,060            |
| Rewarding depends on successfulness of individual.                  | Service    | 246 | 4,33 | ,828           | ,053            |
|                                                                     | Production | 274 | 4,08 | 1,008          | ,061            |
| Rewarding depends on company's success.                             | Service    | 249 | 4,11 | 1,033          | ,065            |
|                                                                     | Production | 274 | 3,86 | 1,067          | ,064            |

family companies in the service sector have some special time dedicated exclusively to creative thinking during their working hours ( $t(516) = 2.092, p \leq 0.05$ ). These companies have created the right environment for innovation, enabling innovators to present their new ideas in a relaxed manner. Epner (2008) sees innovation as searching for ways to remove obstacles; he emphasizes the importance of encouraging every employee to participate in presenting new ideas. This results in many good ideas being put forward. Therefore, the right people within a company ought to be regarded as an asset, not as an expenditure (Pegg, 2009).

## 5.7 Good organization

Employees in family companies in the production sector have enough time to finish their tasks ( $t(521) = -2.405, p \leq 0.05$ ), while employees in family companies in the service sector have to do everything they know and can ( $t(516) = 3.146, p \leq 0.05$ ).

## 5.8 The satisfaction and values of the employees

We noted that employees in family companies in the service sector were more satisfied with the permanence of their

Table 9: Group statistics for those elements of the Process of continuous improvement segment where statistically important differences occurred

|                                                                                                              | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Within the framework of our working hours we have a special time dedicated exclusively to creative thinking. | Service    | 244 | 2,84 | 1,420          | ,091            |
|                                                                                                              | Production | 274 | 2,59 | 1,370          | ,083            |

Table 10: Group statistics for those elements of the Good organization segment where statistically important differences occurred

|                                            | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| We have enough time for tasks realization. | Service    | 249 | 3,78 | 1,018          | ,064            |
|                                            | Production | 274 | 3,99 | ,978           | ,059            |
| We are doing everything we know and can.   | Service    | 249 | 4,34 | ,842           | ,053            |
|                                            | Production | 274 | 4,07 | 1,080          | ,065            |

Table 11: Group statistics for those elements of the satisfaction segment where statistically important differences occurred

|                              | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| permanence of the employment | Service    | 246 | 4,41 | 2,301          | ,147            |
|                              | Production | 271 | 4,97 | 2,499          | ,152            |
| working time                 | Service    | 246 | 6,98 | 2,573          | ,164            |
|                              | Production | 271 | 6,51 | 2,711          | ,165            |

Table 12: Group statistics for those elements of the values of the employees segment where statistically important differences occurred

|                                       | sector     | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------------------------------|------------|-----|------|----------------|-----------------|
| positive results, survival, existence | Service    | 246 | 4,18 | 2,309          | ,147            |
|                                       | Production | 271 | 5,04 | 2,249          | ,137            |

employment ( $t(515) = -2.623, p \leq 0.05$ ), while employees in family companies in the production sector were happier with their working time ( $t(515) = 2.009, p \leq 0.05$ ).

In general, when looking at the nine values, we only noted statistically significant differences in the value of positive results, survival and existence ( $t(515) = -4.248, p \leq 0.05$ ); they all go in favor of family companies in the service sector.

The table below presents a confirmation or rejection of the set hypothesis in specific segment as a whole.

## 6 Conclusions

Based on all the collected findings and claims – i.e. the analysis of the individual claims in all nine segments of organizational culture factors, as well as of the given ranges of recorded values and factors of satisfaction – we can therefore ascertain that there exist differences between the individual claims of a particular segment. Differences in an individual set of factors that go in favor of family companies in the service sector occurred in no less than five cases of individual sets.

Although the “Stimulation – reward” segment showed no statistically significant differences at all in the whole segment, we decided to confirm set hypothesis based on the analysis of all factors in “Stimulation – reward” segment (there were 4 statistically significant differences out of 7 factors). Other sets – “Loyalty to a Family Company”, “Loyalty and Mutual Trust System”, “The Process of Continuous Improvement” and “Good organization” – did not confirm the set hypotheses.

On the basis of the ranking of the values themselves, as well as factors of employee satisfaction, we found no significant deviations in favor of family companies in the service sector.

The main or, as the case may be, the basic set hypothesis was therefore **rejected**. On the basis of the survey and analysis of the collected data, we can therefore ascertain that the organizational culture in family companies in the service sector has no significant influence on their increased level of success - precisely because of the statistically significant differences that were confirmed in some segments, but not in the final sum. We could confirm the hypothesis with regard to the importance of the segments; however, upon summing up the

Table 13: Presentation of the confirmed and rejected hypotheses

| HYPOTHESIS                                                                                                                                                                                                                     | CONFIRMED | REJECTED |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Loyalty to a family company is more pronounced in companies in the service sector than companies in the production sector.                                                                                                     |           | ✦        |
| In family companies in the service sector (M=4.25, SE=0.03), management style is better than in family companies in the production sector (M=4.12, SE=0.03). $t(480) = 2.775, p \leq 0.05$                                     | ✦         |          |
| In family companies in the service sector, the loyalty system and mutual trust are more pronounced than in family companies in the production sector.                                                                          |           | ✦        |
| Family companies in the service sector (M=4.33, SE=0.03) place more emphasis on the strategy itself than family companies in the production sector (M=4.12, SE=0.04). $t(517) = 4.259, p \leq 0.05$                            | ✦ □       |          |
| Family companies in the service sector (M=4.35, SE=0.03) have more clearly defined criteria for successful business operations than family companies in the production sector (M=3.92, SE=0.03). $t(507) = 9.101, p \leq 0.05$ | ✦         |          |
| Stimulation is more intensive in family companies in the service sector than in family companies in the production sector.                                                                                                     | ✦ □       |          |
| In family companies in the service sector, more emphasis is placed on the process of continuous improvement than in family companies in the production sector.                                                                 |           | ✦        |
| In family companies in the production sector (M=4.47, SE=0.03), business ethics play a lesser role than in family companies in the service sector (M=4.54, SE=0.03). $t(518) = 2.026, p \leq 0.05$                             | ✦         |          |
| Family companies in the service sector are better organized than family companies in the production sector.                                                                                                                    |           | ✦        |
| There exist differences in values between family companies in the service sector and family companies in the production sector.                                                                                                |           | ✦        |
| There exist differences in satisfaction between family companies in the service sector and family companies in the production sector.                                                                                          |           | ✦        |

ranges of values and employee satisfaction, the scales tipped in favor of family companies in the production sector. As a result, we have to reject the main hypothesis.

In addition to the analyzed or expressed values of the individual sets of factors in organizational culture, it is not only important to take into consideration the success of company's business operations, but also its growth and further development.

## References

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving family business definition problem. *Family Business Review* 15 (1): 45 – 58. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
- Astrachan, J. H., Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review* 16 (3): 211-219. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2003.tb00015.x
- Beal, D. (2010). *The Extraordinary Workplace: Replacing Fear With Trust and Compassion*. Boulder, CO: Sentinent Publications.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13 (2): 44-50, DOI: 10.1108/13683040910961207
- Brown, A. (1998). *Organizational Culture*, 2nd Edition. England: Prentice Hall.
- Brun de Pontet, S., Wrosch, C., Gagne, M. (2007). An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Businesses Approaching Succession. *Family Business Review* 20 (4): 337 – 354.
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels?, *International Journal of contemporary hospitality management* 15 (4): 206 – 213, DOI: 10.1108/09596110310475658
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Di Pofi, J. A. (2003). *Effects of family influence on satisfaction with financial performance in family businesses*, dissertation, Graduate Faculty, Auburn University.
- Ellis, L. (2001). Customer loyalty. *Executive Excellence* 7: 13 – 14.



- Epner, S. (2008). Who needs to innovate?, *Construction Distribution* 11 (2): 56 – 57.
- Ivanko, Š. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Keiningham, T., Goddard, M. K., Vavra, T., Iaci, A. J. (1999). Customer delight and the bottom line. *Marketing Management* 8 (3): 57 – 63.
- Kleiner, B. M. (2008). Macroergonomics: Work System Analysis and Design Human Factors. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 50 (3): 461-467.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kuran, T. (2009). The Economic Performance of Civilizations: Roles of Culture, Religion and the Law. *Journal of Economic Behavior & Organization* 71(3): 589-592, DOI:10.1016/J.JEBO.2009.03.005 .
- Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*, 4. izd.. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., Moore, C. W. (2010). *Small business management: launching and growing entrepreneurial ventures*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mesner – Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura* 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella, A.A. Jr. (2007). "Are family firms really superior performers?". *Journal of Corporate Finance* 13 (5): 829 – 858. DOI:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004
- Moore, K. (2009). Researching family business: An interview with Professor Danny Miller. *Journal of Management and Organization* 15 (3): 278 – 281.
- Paletz, S. B. F., Bearman, C., Orasanu, J., Holbrook, J. (2009). Socializing the Human Factors Analysis and Classification System: Incorporating Social Psychological Phenomena Into a Human Factors Error Classification System. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society* 51 (4): 435-445. DOI: 10.1177/0018720809343588
- Pegg, P. (2009). Innovate to survive, *Motor Transport*, 10.
- Pieper, T. M. (2007). Mechanisms to assure long term family business survival: *A study of the dynamics of cohesion in multi-generational family business families*. Frankfurt: Peter Lang Publishing Group.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review* 21(1): 15 – 30. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2007.00108.x
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review* 17 (1): 1 – 36. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Woodbury, T. J. (2006). Building organizational culture: Word by word, *Leader to leader* 39: 48 – 54. DOI: 10.1002/ltl.165
- Yemm, G. (2007). Does your culture support or sabotage your strategy?. *Management Services* 51 (2): 36 – 3.

---

**Maja Zajec** (1984) holds the position of the Assistant for Integral Production Organisation and Information Systems at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of Maribor, Slovenia. Her professional work includes researching the management of small family companies. In addition, she works as an analyst for the Employment Agency of the Republic of Slovenia and, consequently, learns about the problematic of employees in this kind of companies.

---

**Matjaž Roblek** (1971) holds a PhD in Organizational Sciences. He is a member of the Production Organization and Information Systems Laboratory and an assistant professor at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, Slovenia. He has participated in over 40 targeted research and applied projects in the field of production management.

## Ali obstajajo pomembne razlike v uspehu in organizacijski kulturi med družinskimi podjetji v proizvodnem in storitvenem sektorju v Sloveniji?

Članek predstavlja razvoj tistih elementov organizacijske kulture, ki pomembno vplivajo na uspeh družinskih podjetij. Raziskava je zajela 24 slovenskih podjetij s 524-imi izpolnjenimi vprašalniki. Postavili smo glavno hipotezo, ki trdi, da obstajajo pomembne razlike v organizacijski kulturi med proizvodnimi in storitvenimi podjetji, ki vplivajo na večjo uspešnost slednjih. Na podlagi dobljenih rezultatov, ki so bili pridobljeni iz analize posameznih trditvev v vseh devetih segmentih faktorjev organizacijske kulture, kakor tudi rangiranja vrednot in faktorjev zadovoljstva, lahko trdimo, da obstajajo razlike med individualnimi trditvami določenega segmenta. Razlike znotraj individualnega seta faktorjev, ki dajejo prednost storitvenim podjetjem, so bile zabeležene v petih individualnih setih.

Pomembno je, da poleg analiziranih vrednosti individualnih setov faktorjev organizacijske kulture, ki kažejo na uspešnost poslovanja podjetja, smiselno upoštevamo še nadaljnjo rast in razvoj podjetja.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, družinsko podjetje, uspešnost

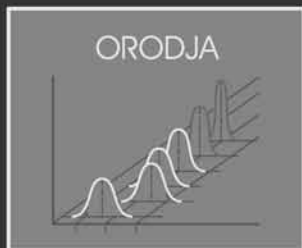
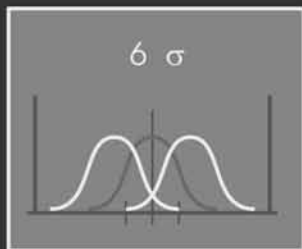
# Reviewers in 2011<sup>1</sup>

- Tomaž Aljaž, SKB banka d.d. Ljubljana, Slovenia
- Predrag Atanasković, University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences, Serbia
- Jernej Belak, University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Slovenia
- Roberto Biloslavo, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Slovenia
- Boštjan Blažič, University of Ljubljana, Faculty of Electrical Engineering, Slovenia
- António Caetano, ISCTE-IUL Lisbon University Institute, Lisboa, Portugal
- Doina Catana, University of Cluj – Napoca, Romania
- Aileen Cater-Steel, University of Southern Queensland, Faculty of Business and Law, School of Information Systems, Toowoomba (QLD), Australia
- Akvilė Čibinskienė, Kaunas University of Technology, Faculty of Economics and Management, Lithuania
- Muris Čičić, University of Sarajevo, faculty of Economics, Bosnia-Herzegovina, Trg oslobođenja 1, 71000 Sarajevo, Bosnia-Herzegovina
- Radoslav Delina, Technical University of Košice, Faculty of Economics, Slovak Republic
- Saša Divjak, University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Slovenia,
- Alberto Fonseca, University of Waterloo, Department of Environment and Resource Studies, Canada
- Miro Gradišar, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia
- Alenka Hudoklin, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Slovenia
- Veljko Jeremić, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Borka Jerman Blažič, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Slovenia
- Kasimir Kaliva, The Finnish Centre for Pensions, Elaketurvakeskus, Finland
- Vida Kampuš-Trop, University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Slovenia
- Marija Kaštelan-Mrak, University of Rijeka, Faculty of Economics, Croatia
- Tomaž Kern, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Slovenia
- Jure Kovač, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences. Slovenia
- Marjan Krisper, University of Ljubljana, Faculty of Computer and Information Science, Slovenia
- Katarina Kukuljan, Privredna banka Zagreb, Zagreb, Croatia
- Drago Kunej, The Institute of Ethnomusicology, Scientific Research Centre of the Slovenian Academy of Sciences and Arts, Ljubljana, Slovenia
- Renata Kunstova, University of Economics, Department of Information Technology, Prague, Czech Republic
- Iztok Lajovic, KRES Kreativni sistemi, Ljubljana, Slovenia
- Beatrix Lányi, University of Pecs, Faculty of Business and Economics, Hungary
- Anna Lašakova, Comenius University, Faculty of Management, Slovak Republic
- Maja Levi-Jakšić, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Nives Ličen, University of Ljubljana, Faculty of Arts, Slovenia
- Borut Likar, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Slovenia
- Rodrigo Lozano, University of Leeds, School of Earth and Environment, UK
- Marko Malović, Institut Ekonomskih Nauka Beograd, Beograd, Serbia
- Miha Marič, University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Slovenia
- Ieva Meidute, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithuania
- Dobrovoje Mihailović, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Jelena Minović, Belgrade Banking Academy, Faculty of Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia
- Matjaž Mulej, University of Maribor, Faculty of Economics and Commerce, Slovenia
- Janko Muršak, University of Ljubljana, Faculty of Arts, Slovenia
- Halil Nadiri, Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus, Turkey
- Vesna Novak, University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Slovenia
- Ota Novotny, University of Economics, Department of Information Technologies, Prague, Czech Republic
- Jasmina Omerbegović Bijelović, University of Belgrade, Faculty of Organizational Science
- Claudia Ogrea, University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences "Lucian Blaga", Romania

<sup>1</sup> before November, 3

- Milan Pagon, Al Ghurair University, Dubai, UAE
- Theodore Panagiotidis, University of Macedonia, Department of Economics, Thessaloniki, Greece
- Nataša Petrović, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Jaroslav Pokorný, Charles University, Faculty of Mathematics and Physics, Prague, Czech Republic
- Danijel Radošević, University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, Croatia
- Gábor Rekettye, University of Pécs, Faculty of Business & Economics, Hungary
- Paula Sarmiento, University of Porto, Faculty of Economics, Portugal
- Niko Schlamberger, Slovensko društvo Informatika, Ljubljana, Slovenia
- Milan Stanojević, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Biljana Stošić, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Serbia
- Igor Stubelj, University of Primorska, Faculty of Management Koper, Slovenia
- František Sudzina, Aarhus University, Aarhus School of Business, Department of Management, Denmark
- Edit Sülle, Szechenyi Istvan University, Department of Marketing and Management, Győr, Hungary
- Darja Topolšek, University of Maribor, Faculty of Logistics, Slovenia
- Jacek Unold, University of Economics in Wrocław, Poland
- Ana Vovk Korže, University of Maribor, Faculty of Arts, Slovenia
- Josip Voršič, University of Maribor, Faculty of Electrical Engineering and Computer Science, Slovenia
- Daiva Žostautienė, Kaunas University of Technology, Faculty of Management and Administration, Lithuania

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Janez Marolt  
Boštjan Gomišček

# Management kakovosti

## Dodatek / Appendix

---

|                               |             |                                       |                                                                                               |
|-------------------------------|-------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RAZPRAVE</b>               | <b>A218</b> | BOJANA KOROŠEC                        | Korporativno upravljanje in (finančno) računovodstvo: povezave in problemi                    |
|                               | <b>A228</b> | MITJA RUZZIER,<br>ANDREJA MLAKAR      | Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije |
|                               | <b>A238</b> | JANJA NOGRAŠEK,<br>MIRKO VINTAR       | Razmerje med IKT in organizacijskimi spremembami v obdobju e-uprave                           |
|                               | <b>A248</b> | MARIJANA SIKOŠEK,<br>ANITA TRNAVČEVIČ | Marketinško komuniciranje visokošolskih zavodov: študija primera promocijskega dogodka        |
|                               | <b>A258</b> | SILVO LAH, FRANC BRCAR                | Vloga službe kakovosti v organizacijah                                                        |
| <b>RECENZENTI V LETU 2011</b> | <b>A268</b> |                                       |                                                                                               |
| <b>DONATORJI</b>              | <b>A271</b> |                                       |                                                                                               |

# Korporativno upravljanje in (finančno) računovodstvo: povezave in problemi

Bojana Korošec

Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru, Razlagova 20, 2000 Maribor, bojana.korosec@uni-mb.si

V prispevku osvetljujemo povezave med računovodstvom oziroma računovodskim poročanjem in korporativnim upravljanjem, in sicer vlogo računovodskih informacij kot vhoda v mehanizme upravljanja, na drugi strani pa možne vplive korporativnega upravljanja na računovodstvo in na kakovost računovodskih informacij. V luči korporativnega upravljanja presojava tudi regulacijo zunanjega računovodskega poročanja ter izpostavljam nekatere družbenoekonomske implikacije sprege med računovodstvom in korporativnim upravljanjem.

**Ključne besede:** računovodstvo, korporativno upravljanje, manipuliranje računovodskih informacij, regulacija zunanjega računovodskega poročanja.

## 1 Uvod

Korporativno upravljanje (ang. 'corporate governance') oziroma njegove pomanjkljivosti uvrščajo strokovni in znanstveni krogi med pomembnejše razloge tako za vrsto velikih gospodarskih škandalov z začetka tega stoletja (Claessens, 2006: 91) kot tudi za sedanjo svetovno gospodarsko krizo (Kirkpatrick, 2009: 2). V takšnih okoliščinah je korporativno upravljanje še toliko bolj smiselno osvetliti tudi z zornega kota računovodstva, še posebej zunanjega računovodskega poročanja. To namreč po eni strani zagotavlja informacije udeležencem korporativnega upravljanja, po drugi strani pa korporativno upravljanje vpliva tudi na ravnanje oblikovalcev in oblikovanje računovodskih informacij (Sloan, 2001: 340).

Zaradi različno širokih pojmovanj korporativnega upravljanja (več o tem Solomon in Solomon, 2004; Claessens, 2006), ki se razlikujejo predvsem v razponu subjektov, katerih interese naj bi ščitili njegovi mehanizmi, je lahko tudi razumevanje povezav med tem upravljanjem in računovodstvom različno. Najozje opredelitve korporativnega upravljanja se opirajo na agencijsko teorijo in problematiko možnih konfliktov interesov, ki jih povzroča ločitev funkcije poslovanja od funkcije lastništva v korporacijah med njunimi nosilci. Ena takih je opredelitev Parkinsona iz leta 1993 (povzeto po Brennan in Solomon, 2009: 886), po kateri je korporativno upravljanje »proces nadziranja in kontrole, [...] namenjen zagotavljanju delovanja poslovanja podjetja v interesu njegovih delničarjev.« Nekoliko širši pogled na korporativno

upravljanje upošteva tudi interese posojilodajalcev. Shleifer in Vishny (1997: 737) npr. menita, da se korporativno upravljanje ukvarja z »načini, s katerimi si lahko financerji podjetij zagotovijo, da bodo prejeli donos na svoja vlaganja.« V zadnjih letih pa se krepi pomen širših, na teoriji interesnih skupin oziroma deležnikov (ang. 'stakeholders') zasnovanih opredelitev korporativnega upravljanja. Tako npr. Solomon in Solomon (2004: 14) opredeljujeta korporativno upravljanje kot »sistem nadziranih omejitev moči (ang. 'checks and balances') v podjetjih, tako notranjih kot zunanjih, ki zagotavlja, da podjetja delujejo v smislu uresničevanja odgovornosti do vseh interesnih skupin in na družbeno odgovoren način na vseh področjih svojega poslovnega delovanja.«<sup>1</sup>

Kakšno vlogo imajo računovodske informacije pri podpori nadzornih mehanizmov nad delovanjem poslovanja, vzpostavljenih s sistemom korporativnega upravljanja? Ali ti mehanizmi vplivajo na kakovost računovodskih informacij ter na motivacijo in možnosti poslovanja, da z njimi preračunljivo manipulirajo, in kako? Kakšno vlogo ima pri tem regulativa zunanjega računovodskega poročanja? In kako široko opredeljen koncept upravljanja družb sploh podpirajo standardizirane rešitve za takšno računovodsko poročanje?

Namen prispevka je pregledno predstaviti tematiko, obravnavano v povezanih proučevanjih računovodstva oziroma računovodskega poročanja in korporativnega upravljanja, v luči vloge računovodskih informacij v mehanizmih korporativnega upravljanja in skozi prizmo njegovih možnih vplivov na računovodstvo in na kakovost njegovih informacij. Želimo

<sup>1</sup> Na tej teoriji zasnovano opredelitev najdemo tudi v preambuli načel OECD o korporativnem upravljanju (OECD, 2004; Dore (2000; povzeto po Buck in Sharim, (2005: 43)), ki takšen sistem korporativnega upravljanja povezuje s t.i. kapitalizmom blaginje, ožjega, v investitorje usmerjenega, pa s kapitalizmom delniških trgov in predvsem z anglosaksonskimi deželami.

pa tudi kritično presoditi nastanek regulacije zunanjega računovodskega poročanja ter izpostaviti nekatere širše družbeno-ekonomske implikacije sprege med zunanjim računovodskim poročanjem ter njegovo regulativo in korporativnim upravljanjem.<sup>2</sup>

## 2 Vloga računovodskih informacij v nekaterih mehanizmih korporativnega upravljanja

Med notranjimi mehanizmi korporativnega upravljanja ima (poleg organov upravljanja družb, sistema izbora, nagrajevanja in zamenjave poslovdstev, značilnosti koncentracije lastništva idr.) pomembno mesto tudi sistem računovodskega poročanja poslovdstva lastnikom in drugim deležnikom o premoženjsko-finančnem položaju in uspešnosti delovanja družbe. Informacije finančnega računovodstva so osrednje orodje komuniciranja med poslovdstvom in lastniki, ki omogoča nadzor nad delovanjem poslovdstva v smislu presojanja njegovih dosežkov (ang. 'performance measurement') in gospodarjenja z zaupanimi sredstvi (ang. 'stewardship'). Predvsem v svojem javno dostopnem delu pa so tudi orodje za komuniciranje z drugimi interesnimi skupinami. Med zunanjimi mehanizmi korporativnega upravljanja najdemo vrsto tržnih, pravnih in drugih institucionaliziranih mehanizmov za zaščito interesov investitorjev in drugih deležnikov; tudi tistih, ki zadevajo vprašanje regulacije, kakovosti in transparentnosti zunanjega računovodskega poročanja in zunanje revidiranje kot mehanizem nadzora nad slednjim.

Finančno računovodstvo zagotavlja investitorjem primarni vir informacij o dosežkih poslovdstev, ki so vsaj formalno neodvisno preverjene z zunanjim revidiranjem, večini mehanizmov korporativnega upravljanja pa zagotavlja informacije, potrebne za njihovo uspešno delovanje.

Najbolj očitno rabo računovodskih informacij v mehanizmih korporativnega upravljanja predstavlja njihova eksplicitna raba v pogodbah med poslovdstvom in financerji družb (Sloan, 2001:342). Številne računovodske raziskave (pregledno jih predstavljata npr. Bushman in Smithova, 2001 in 2003) eksplicitno ugotavljajo vrste in raven uporabe različnih računovodskih sodil za dosežke poslovanja pri nagrajevanju poslovdstev, oziroma implicitno proučujejo povezanost zaposlitvenih zaslužkov poslovdstev in tradicionalnih računovodskih sodil uspešnosti podjetij. Ker pada pomen računovodskih sodil v izplačilih nagrad poslovdstvom in se povečuje spodbujanje njihove uspešnosti z delnicami in delniškimi opcijami (Bushman in Smith, 2001: 256), je po mnenju Sloana (2001:

343) število tovrstnih računovodskih raziskav celo predimenzionirano. Glede na dokazano povezanost cen vrednostnih papirjev družb z računovodskimi kazalci uspešnosti (Kothari, 2001; Nichols in Wahlen, 2004) pa nagrajevanje poslovdstev z delnicami in delniškimi opcijami bržkone ostaja njihova motivacija za doseganje ugodne ravni računovodsko merljivih sodil uspešnosti poslovanja podjetij.

Računovodske informacije o poslovni uspešnosti uporabljajo lastniki tudi pri odločanju o najemanju in odpuščanju poslovdstev (Sloan, 2001: 344). Bushman in Smithova (2001, 2003) navajata vrsto študij, ki potrjujejo, da je verjetnost zamenjave poslovdstev večja, če so računovodsko merljivi dosežki slabi. Engel et al. (2003:197) pa ugotavljajo, da imajo tovrstne informacije pri odločanju o zamenjavah poslovdstev večjo težo, kadar so bolj natančne in bolje odražajo njihove napore.

Računovodske informacije o premoženjsko-finančnem položaju in uspešnosti podjetja se uporabljajo tudi pri oblikovanju t.i. pogodbenih zavez, ki so (Smith in Warner, 1979:117) poseben nadzorni mehanizem posojilodajalcev nad podjetjem oziroma njegovim poslovdstvom za zmanjševanje možnosti, da bi jih zaradi informacijske asimetrije slednji oškodovali v interesu povečevanja vrednosti podjetja za njegove lastnike. Tovrstne zaveze omogočajo posojilodajalcem, da do podjetja in njegovih lastnikov uveljavijo svoje pravice, ko jih omejuje npr. pri izplačilu dividend ali najemanju novih posojil. V primeru kršitev, ko družba npr. prekorači s pogodbeno zavezo dovoljeno stopnjo zadolženosti ali ne dosega zadostnega donosa iz poslovanja glede na odhodke za obresti, lahko posojilodajalec zahteva takojšnje poplačilo celotnega dolga ali poslabša posojilne pogoje. Na računovodskih kazalnikih oblikovane pogodbene zaveze so lahko uspešno sredstvo imetnikov obveznic pri omejevanju politike dividend v družbah (Healy in Palepu, 1990:97); za zaščito svojih interesov lahko ali vzpostavijo na računovodskih podatkih utemeljene pogodbene zaveze ali že v osnovi določijo višje obrestne mere (Inamura, 2009:14). Armstrong, Guy in Weber (2010) že navajajo relativno širok nabor raziskav o vlogi računovodskih informacij pri pogodbenih zavezah, medtem ko je bil njihov obseg po mnenju Sloana (2001: 343) pred desetletjem še skromen.

Osrednjo obliko implicitne rabe računovodskih informacij v korporativnem upravljanju lahko povežemo z njihovim vplivom na oblikovanje tržnih cen vrednostnih papirjev, ki je predmet številnih, predvsem finančnih in manj računovodskih raziskav delovanja kapitalskih trgov.<sup>3</sup>

Računovodske informacije so lahko pomembne tudi pri uveljavljanju pravic investitorjev do poslovdstev (Sloan 2001: 344), saj se lahko pravdajo proti njim zaradi bistveno napačnih ali pomanjkljivih navedb v računovodskih poročilih,

- 2 Slednjih v siceršnjih poglobljenih preglednih študijah raziskav o povezavah med računovodstvom in korporativnim upravljanjem (Sloan, 2001; Bushman in Smith, 2001 in 2003) ne najdemo. Podlage zanje pa lahko zasledimo pri avtorjih, ki poglobljeno, družbenokritično proučujejo (računovodsko) poročanje o družbeno odgovornem oziroma trajnostno naravnem delovanju organizacij (npr. Tinker in Gray, 2003; Milne, 2002; Spence, 2009) ter nastajanje regulative zunanjega računovodskega poročanja (npr. Bushman in Smith, 2001, 2003; Bushman in Landsman, 2010), oziroma ostro kritizirajo sam družbenoekonomski koncept korporativnega upravljanja (npr. Pesqueux, 2005; Merino et al., 2010).
- 3 Pregled vrste računovodskih raziskav kapitalskih trgov, katerih obravnava bi presegala okvire tega prispevka, navajajo Kothari (2001) in Chen et al. (2001).

ki so jih zavedle pri nakupu vrednostnih papirjev,<sup>4</sup> torej zaradi vprašljive kakovosti računovodskih informacij.

Medtem ko je v sistemih korporativnega upravljanja z računovodskimi standardi računovodsko poročanje za lastnike oziroma za investitorje pravno regulirano in nadzirano z revidiranjem, pa druge interesne skupine praviloma nimajo nadzornih mehanizmov, formaliziranih z računovodskim poročanjem. So le prosti uporabniki javno dostopnih obveznih računovodskih poročil, ki so v osnovi namenjena investitorjem. Vse bolj pa so te skupine deležne prostovoljnega oziroma priporočenega, pogosto le na podlagi mimetičnega vedenja vzpostavljenega in modnega poročanja družb o njihovem družbeno odgovornem oziroma trajnostno naravnem delovanju.<sup>5</sup> Veliko raziskav s področja finančnega računovodstva dokazuje (ugodne) vplive tovrstnega poročanja na finančno uspešnost in ugled podjetij ter na znižanje njihovih stroškov kapitala (več o tem Dhaliwal et al., 2011), pri čemer izhajajo pretežno iz teorije deležnikov, ki je konsistentna s prizadevanji za maksimiranje bogastva lastnikov (Adams in Whelan, 2009:127).<sup>6</sup>

### 3 Vplivi korporativnega upravljanja na računovodstvo in na kakovost računovodskih informacij

Ker se poslovodstvo pri oblikovanju računovodskih informacij zaveda njihove uporabe v sistemu korporativnega upravljanja, je tudi njihovo oblikovanje posledica delovanja tega sistema (Sloan, 2001:341). Za njihovo učinkovito in uspešno tozadevno rabo pa je ključnega pomena, da so kakovostne, da kar se da verno odslikavajo podobo tega, o čemer poročajo, in da se lahko različni uporabniki nanje zanesejo, čeprav morda obstajajo interesi poslovdstev, ki odgovarjajo za računovodske informacije zunanjim uporabnikom, da bi prikazovale drugačno podobo in s tem omogočale neupravičeno prerazdelitev premoženja v prid njim ali sicer med interesnimi skupinami podjetja. Zato so v sistemu korporativnega upravljanja vzpostavljeni mehanizmi za zaščito interesov uporabnikov, ki naj bi zagotavljali oziroma nadzirali kakovost računovodskih informacij. Med zunanjimi mehanizmi za to formalno skrbita predvsem regulacija zunanje računovodskega poročanja v korporativni zakonodaji, v pravilih regulatorjev finančnih trgov in v institucionaliziranih strokovnih računovodskih rešitvah ter zunanje revidiranje, ki nadzira in presoja upoštevanje slednjih. Med notranjimi mehanizmi je pa to predvsem delo upravnih odborov oziroma nadzornih svetov in revizijskih odborov

(Anderson et al., 2004: 315) ter notranje revizije (Cohen et al., 2004:135). Dejansko je kakovost odvisna od konkretnih značilnosti in ravni delovanja teh nadzornih mehanizmov (Niu, 2006:285), od osebnostnih lastnosti poslovdstev (Carpenter in Reimers, 2005: 125) in njihove motiviranosti za preračunljivo prirejanje oziroma manipuliranje računovodskih informacij ter nenazadnje tudi od strokovno-etične drže računovodij, ki lahko takšne manipulacije zaznajo ali so s strani poslovdstva tako ali drugače celo (pri)siljeni v njihovo izvedbo. Obstoj takšnih pritiskov poslovdstev na računovodje in njihove povezave s stiskami in strokovno-etično držo dokazuje oziroma proučuje tudi vrsta raziskav (npr. Shafer, 2002; Cooper in Leung, 2005).

Kaj motivira poslovodstvo, da v procesu korporativnega upravljanja manipulira z računovodskimi informacijami, za kakšne vrste in načine manipulacij gre in kaj jih omogoča oziroma ovira?

Zasnovo teoretičnih izhodišč glede razumevanja interesa poslovdstev za prirejanje računovodskih informacij z glajenjem poslovnega izida, povečevanjem ali zmanjševanjem tekočega poslovnega izida, oziroma z vplivanjem na izkazan premoženjsko-finančni položaj najdemo že sredi šestdesetih let v Gordonovi obravnavi motivov za glajenje poslovnih izidov (povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 49).<sup>7</sup> Njihovo teoretično jedro sta postavila Zimmerman in Watts s t.i. pozitivno računovodsko teorijo oziroma s hipotezami glede oportunističnega vedenja poslovdstev, in sicer s (povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 52): »(1) hipotezo shem za nagrajevanje, ki upoštevajo tekočo poslovno uspešnost, po kateri bo poslovodstvo nagnjeno k uporabi računovodskih metod, ki povečujejo tekoči poslovni izid, oziroma takih, ki jim prinašajo več osebnih koristi, (2) hipotezo o dolgovno-kapitalskem razmerju, po kateri je verjetnost, da poslovodstvo v okoliščinah, ko bi lahko zaradi manj uspešnega poslovanja prišlo do kršitve posojilno-pogodbenih zavez, teži k prirejanju poslovnih izidov v smeri njegovega izboljšanja, in (3) hipotezo velikosti, po kateri se v velikih družbah prej kot v majhnih poslužujejo prijemov za izkazovanje manjših dobičkov, da ne bi pritegnili apetitov širše družbene skupnosti in s tem povečali svojih t.i. političnih stroškov.« Poslovdstva z dolgim stažem so lahko tudi motivirana, da pred upokojitvijo izkazujejo kar se da ugodne izide, tista, ki se pripravljajo na poslovodne odkupe, pa da pred slednjimi izkažejo kar se da slabo uspešnost in neugoden finančni položaj (DeAngelo 1986; Perry in Williams 1994<sup>8</sup>; Slapničar in Garrod, 2009, v Slapničar, 2011). Lahko obstaja tudi motivacija za zmanjšanje poslovnih izidov v okviru t.i. velikega 'čiščenja' (ang. 'big bath accounting') novo namešče-

4 Sloan (2001: 344) v tej zvezi navaja empirične študije Kellogga (1984), Francisove, Philbrickove in Schipperjeve (1994) ter Skinnerja (1994 in 1996).

5 Zainteresiran bralec lahko najde zgoščen pregled razvoja in družbenokritično razpravo o računovodskem poročanju v luči družbene odgovornosti in trajnostno naravnega delovanja podjetij v Horvat in Korošec (2009).

6 Ob tem pa ne odpirajo vprašanja ali je v okviru takšnega družbenoekonomskega sistema zagotovljena tudi t.i. poštenost v razdelitvi družbenega proizvoda. Več o povezavah med računovodstvom in poštenostjo v razdelitvi (pregledno) piše npr. Riahi-Belkaoui (2000).

7 Gordon sklepa (povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 49), da vodi poslovodstvo pri izbiri računovodskih rešitev, ki zmanjšujejo variabilnost dobička, želja po maksimizaciji lastnih koristi in ohranitvi svojega delovnega mesta ter da je to in njihovo nagrajevanje odvisno od tega, v kolikšni meri so delničarji zadovoljni z uspešnostjo podjetja, kar pa je odvisno predvsem od stopnje rasti in stabilnosti dobička.

8 Študija DeAngela (1986) sicer v empiričnem delu ni potrdila obstoja takega prirejanja.



nih poslovdstev, da v prvem letu prevzema skrajno zmanjšajo izkazane dobičke, ki jih pripišejo staremu vodstvu, sebi pa tako ustvarijo ugodnejše izhodišče za izkazovanje kasnejših ugodnih dosežkov. Podobnih 'čiščenj' se lahko poslužujejo poslovdstva, ko je njihovo poslovanje že tako slabo, da ne bi mogla doseči ciljev, pomembnih za ugodno nagrajevanje (Stolowy in Breton, 2004).<sup>9</sup>

Manipuliranje z računovodskimi informacijami predstavlja (Stolowy in Breton, 2004: 7) »diskrecijo poslovdstva, da izbere računovodske rešitve ali ustvari transakcije z namenom, da bi vplivalo na možnost prerazdelitve premoženja/bogastva med podjetjem in družbo, investitorji oziroma poslovdstvom«. V prvih dveh primerih poslovdstvo deluje v interesu družbe, v zadnjem proti njej v svojo korist. Po načinu manipuliranja razlikujemo: (1) t.i. realne manipulacije na podlagi izvedbe transakcij prej ali pozneje, kot bi bilo normalno, ali samo zato, da imajo v določenem poročevalnem obdobju zeleni učinek; (2) (čiste) računovodske manipulacije in (3) manipulacije s klasifikacijo narave transakcije (Barnea, Ronen in Sadan, 1976; povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 51). Če je pri prvih računovodja lahko le zunanji opazovalec, izvedba ostalih dveh praviloma ni možna brez njegovega sodelovanja in poznavanja fleksibilnih rešitev v okviru regulative računovodskega poročanja. Pri manipuliranju z reklasifikacijami gre za zlorabo opredelitev narave poslovnega dogodka kot npr. običajnega, čeprav ni tak (Beattie et al., 1994), kar ima za posledico popačeno podobo običajne uspešnosti družbe. Pri čistih računovodskih manipulacijah pa gre za diskrecijske izbire iz nabora legalno možnih računovodskih rešitev, ki se nanašajo na izkazovanje stroškov, odhodkov in prihodkov ter (pre)vrednotenje sredstev in obveznosti, ki nimajo neposrednih učinkov na denarne tokove in so povezane z večjo ali manjšo stopnjo subjektivnih ocen. Uporabljajo se predvsem v povezavi z metodami amortiziranja, siceršnjimi načini odpisovanja vrednosti sredstev, oblikovanjem rezervacij, časovnim razmejevanjem prihodkov in odhodkov, v zadnjem času pa tudi v povezavi z načini vrednotenja sredstev po 'poštenih' vrednostih (predvsem tistih, ki temeljijo na modelih vrednotenja).

Raziskave o povezavah med računovodskimi manipulacijami in delovanjem mehanizmov korporativnega upravljanja ter o motivacijah in možnostih za znižano kakovost računovodskih informacij zaradi napak<sup>10</sup> in obravnavanega namernega manipuliranja<sup>11</sup> kažejo, da je za kakovost računovodskega poročanja v sistemu korporativnega upravljanja pomembno predvsem računovodsko znanje članov organov uprave, raven podpore, ki jo ti organi dajejo revizijskim svetom, ter neodvisnost in moč slednjih, ki pozitivno vpliva tudi na zahteve po kakovostnem zunanem revidiranju in na uspešnost delovanja

notranje revizije (Cohen et al., 2004:135; Anderson et al., 2004: 316).

V nadaljevanju navajamo spoznanja nekaterih novejših raziskav o vplivu delovanja posameznih mehanizmov korporativnega upravljanja na računovodske napake, prevarantsko poročanje in stopnjo previdnosti oziroma konzervativizma pri računovodskem poročanju, upoštevajoč tudi različne tipe regulative za zunanje računovodsko poročanje.

Proučevanje povezav med značilnostmi korporativnega upravljanja in verjetnostjo kasnejših popravkov že revidiranih računovodskih izkazov v ameriških javnih družbah je pokazalo (Agrawal in Chadha, 2005: 371) manjšo verjetnost takih popravkov v družbah, ki imajo v upravnih odborih neodvisnega (zunanjega) direktorja z ekspertnim finančnim znanjem, in večjo v tistih, katerih odgovorni finančni direktor je iz družine ustanoviteljev. Kaže tudi, da obstaja obratnosmerna povezava med kasnejšimi popravki računovodskih informacij in številom članov revizijskega odbora (Lin et al., 2006: 921) oziroma znanjem in izkušnjami finančno-računovodskega direktorja (Aier et al., 2005: 123; Smaili in Labelle, 2009:2), ter (Baber et al., 2009:4) da je močnejše zunanje korporativno upravljanje (z manjšimi omejitvami za sodelovanje delničarjev pri upravljanju) povezano z relativno manjšo verjetnostjo kasnejših popravkov temeljnih računovodskih izkazov. Mnoge raziskave ugotavljajo tudi povezave med popravki revidiranih računovodskih izkazov in reakcijami finančnih trgovnanj (Kinney in McDaniel, 1989, Palmrose, Richardson in Scholz, 2004, Anderson in Yohn, 2002; povzeto po Agrawal in Chadha, 2005: 378).

Poslovdstva in večinski lastniki imajo tudi skupen interes za manipuliranje z računovodskimi informacijami o uspešnosti družbe, kadar lahko oboji pridobijo koristi na račun zunanjih investitorjev, pri čemer kaže (Erickson et al., 2004: 113, da se verjetnost za to povečuje s povečevanjem deleža nagrad poslovdstvom na podlagi delnic. Videti je tudi, da je raven prirejanja poslovnih izidov nižja v gospodarstvih, kjer je veliko zunanjih lastnikov, kjer je lastništvo relativno razpršeno, kjer obstaja visoka stopnja zaščite delničarjev in so kapitalski trgi veliki, večja pa v okoljih z veliko notranjimi lastniki, z zelo skoncentriranim lastništvom, s šibko zaščito investitorjev in z manj razvitimi delniškimi trgi (Leuz et al., 2003: 507). Dokazani so tudi primeri računovodskih manipulacij pred menedžerskimi nakupi (Wright et al., 2006:25). Ob množici raziskav, ki potrjujejo obstoj preračunljivega prirejanja poslovnih izidov in finančnega položaja družb v računovodskih informacijah za zunanje uporabnike<sup>12</sup>, obstajajo tudi takšne, ki dokazujejo, da poslovdstva v povprečju ne izkoriščajo svojih računovodskih diskrecijskih izbir na račun delničarjev (Bowen et al., 2005: 352).

9 Cilje računovodskih manipulacij je mogoče povezati tudi s prizadevanji za skladnost izkazane uspešnosti podjetij s pričakovanji finančnih trgov (Dechow in Skinner, 2000).

10 Mednarodni standard revidiranja 240 (IFAC, 2006) razlikuje nenamerno narejene napake od namerno napačnih navedb oziroma prevar, ki so lahko posledica prevarantskega računovodskega poročanja ali poverbe sredstev. Meja med enimi in drugimi je verjetno velikokrat zelo mehka (Slapničar, 2011).

11 Pregledno jih predstavljajo npr. Bushman in Smith (2001), Stolowy in Breton (2004), Cohen et al. (2004).

12 Tudi v Sloveniji so že bile izvedene raziskave o prirejanju poslovnega izida, in sicer: Slapničar (2001), Mörec (2008), ter (povzeto po Slapničar, 2011) Garrod, Ratej Pirkovič in Valentinčič (2007), Garrod, Kosi in Valentinčič (2008).

Značilnosti korporativnega upravljanja vplivajo tudi na odnos računovodskega poročanja do konzervativizma, to je do upoštevanja načela previdnosti<sup>13</sup> pri vrednotenju gospodarskih kategorij v računovodskih izkazih. Tako je ob manjši udeležbi managerjev v lastništvu družb med poslovodstvom in delničarji večji agencijski problem in večja potreba po računovodskem konzervativizmu (LaFond in Roychowdury, 2008:101). Močnejše korporativno upravljanje (z nizko ravni protiprevzemne zaščite in nizko ravni vpliva izvršnih direktorjev v upravnih odborih) spodbuja bolj konzervativno računovodenje v smislu zgodnejšega oziroma pravočasnejšega pripoznavanja 'slabih novic' v poslovnem izidu, torej z manjšo možnostjo njegovega prirejanja v smislu, da bi ugodnejšega izkazovali predolgo (Garcia Lara in Garcia Osmá, 2009: 180; Narayanan in Burkart, 2005:9). Pritisk močnejšega korporativnega upravljanja na računovodski konzervativizem obstaja tudi v povezavi z motivacijo upravljalcev za davčno optimiranje (Narayanan in Burkart, 2005:5).

Glede uporabe različnih oblik manipuliranja računovodskih informacij kaže (Sari et al., 2010: 1), da v deželah z višjo stopnjo zaščite investitorjev poslovodstvo daje prednost manipulacijam z realnimi transakcijami (s cenami in proizvodnjo) pred manipulacijami z razmejitevami in drugimi računovodskimi načini, ker slednje bolj verjetno pritegnejo pozornost revizorjev. Prevladujoči mehanizmi računovodskega manipuliranja se razlikujejo tudi glede na naravo regulacije zunanjega računovodskega poročanja. Kjer je to poročanje regulirano z relativno podrobno določenimi pravili<sup>14</sup>, se kaže večja prisotnost manipulacij na podlagi realnih transakcij, npr. z odprodajami kratkoročnih finančnih naložb, medtem ko kažejo okolja z regulativo zunanjega računovodskega poročanja z načeli<sup>15, 16</sup> na večjo prisotnost računovodskih manipulacij, npr. s slabitvami sredstev. Empirične raziskave (Wang in D'Souza, 2006: 1; Beest, 2009: 2) kažejo, da se pojavlja med obema vrstama manipulacij pri prehodu iz enega sistema v drugega celo neke vrste substitucijski učinek.

Tako ameriški GAAP kot MSRP in SRS vključujejo vrednotenje gospodarskih kategorij po t.i. 'pošteni vrednosti' (ang. 'fair value'), ki je še posebno dovzetna za možne manipulacije, kadar jo ocenjujemo na podlagi modelov (Kabir, 2010: 140; Slapničar, 2011: 13). Takšna ohlapnejša računovodska regulativa omogoča v primerjavi s starejšimi, tradicionalnimi pristopi vrednotenja na podlagi (zgodovinskih) nabavnih vrednosti večjo možnost zlorabe pri poročanju v okviru korporativnega

upravljanja (Benston et. al., 2007; Jeanjean in Stolowy, 2008; Kabir, 2010).

Čeprav je regulacija zunanjega računovodskega poročanja v osnovi sama nadzorni mehanizem za zagotavljanje primerljivega in verodostojnega poročanja o poslovanju v okviru korporativnega upravljanja<sup>17</sup>, njena ohlapnost oziroma fleksibilnost tudi sama omogoča poročevalcem preračunljive manipulacije pri poročanju<sup>18</sup>. Zato nekatera vprašanja glede regulacije zunanjega računovodskega poročanja v luči korporativnega upravljanja osvetljujemo še nekoliko podrobneje.

## 4 Regulacija oziroma standardizacija zunanjega računovodskega poročanja v luči korporativnega upravljanja

Pri razumevanju, kakšen model korporativnega upravljanja, čigave interese in zakaj regulacija zunanjega računovodskega poročanja podpira, si lahko pomagamo s teoretičnimi razlagami njenega oblikovanja.

Po teoriji javnega interesa regulacija nastane zaradi potrebnih korekcij neučinkovito delujočega trga in je primarno vzpostavljena za zaščito interesov javnosti (Riahi-Belkaoui, 2000:91). Regulacijo zunanjega računovodskega poročanja upravičuje neučinkovitost trga, ki se kaže v izmikanju, razkrivanju informacij poročevalcev, v prevarah in v nezadostni produkciji računovodskih informacij kot javne dobrine (Riahi-Belkaoui, 2000:91). Teorija javnega interesa vidi regulacijo kot družbeno učinkovit odgovor regulatorjev na neučinkovitost trga, ki predpostavlja dobronamernost, vsevednost, nezmotljivost in nepodkupljivost regulatorjev (Kothari et al., 2010: 270). Zdi se, da oblikovalci oziroma regulatorji računovodskih rešitev na teh idealiziranih pogledih tudi oblikujejo konceptualne okvire računovodskih standardov (Kothari et al., 2010: 270). Se pa ti okviri lahko pomembno razlikujejo glede uporabnikov računovodskih informacij, katerih zaščiti interesov so v osnovi namenjeni. Tako sta za tradicionalno kontinentalno evropsko regulativo značilna konzervativizem in zaščita interesov upnikov, medtem ko je v anglosaksonski računovodski regulativi, ki dandanes dominira, vseskozi bolj ali manj prevladujoča zaščita interesov lastnikov in manj pomembno načelo previdnosti.<sup>19</sup> S prenovo konceptualnih

13 Gre za načelo, ki naj bi zmanjšalo tveganja pri poročanju, in sicer z izkazovanjem prihodkov in dobičkov v povezavi z večjo verjetnostjo pritoka in izgub pri nižji verjetnosti odtoka koristi v zvezi z njimi ter glede na to tudi nižje vrednosti sredstev oziroma višje vrednosti dolgov.

14 Takšne so npr. rešitve v ameriških GAAP (Generally Accepted Accounting Principals).

15 Takšne so npr. rešitve v mednarodnih standardih računovodskega poročanja (MSRP) in v Slovenskih računovodskih standardih (SRS), ki na podlagi Zakona o gospodarskih družbah v svoji zasnovi ne smejo biti v nasprotju z MSRP.

16 Razlike med obema pristopoma pri vrednotenju gospodarskih kategorij v slovenskem prostoru poglobljeno obravnava Novak (2007).

17 Nekatero rešitve v MSRP v zvezi z razkritji neposredno zadevajo zmanjševanje določenih agencijskih problemov, npr. MSRP 2, ki zahteva razkritja informacij o nagrajevanju poslovodstev z delnicami in delniškimi opcijami za zmanjšanje informacijske asimetrije med bolje obveščeni večinskimi in zunanji, manjšinskimi lastniki. Več o tem pišeta Melis in Carta (2010).

18 Poglobljen pregled vedenjskih raziskav o učinkih regulative na prirejanje poslovnih izidov in diskrecijske izbire računovodskih rešitev navajata Libby in Seybert (2009).

19 Različna usmerjenost teh dveh vrst regulativ lahko vpliva tudi na prevladujoče razloge za prirejanje poslovnih izidov. Othman in Zeghal (2006) dokazujeta, da je v okolju kontinentalno evropske regulacije (prim. Francija) prevladujoče prirejanje povezano s pogodbenimi stroški dolgov in davki, medtem ko je v anglosaksonskem okolju (prim. Kanada) prevladujoče prirejanje usmerjeno na informiranje uporabnikov na kapitalskih trgih.

okvirov računovodskega poročanja po MSRP (IASB, 2010) je njihov primarni interes zaščite interesov investitorjev in drugih financerjev še bolj v ospredju, načelo previdnosti pa med temeljnimi načeli kakovosti računovodskega poročanja celo brisano. Zakaj in v čigavem interesu? Verjetno tega ni mogoče pojasniti s teorijo javnega interesa za regulacijo. Lažje si razložimo regulacijo oziroma standardizacijo računovodskih rešitev na podlagi teorije ujetosti (ang. 'capture theory') ali teorije interesnih skupin in na podlagi teorije ideologije (Kothari et al., 2010: 251).

Po teoriji ujetosti regulatorji težijo k maksimizaciji svojih koristi in niso nepristranski, temveč se pustijo (zavedno ali ne) 'ujeti' v interese posebnih skupin. Take skupine so lahko elite, ki regulative uveljavljajo na podlagi svoje politične moči, ali pa skupine z ekonomsko močjo, ki jih regulacija zadeva (Posner, 1974 in Peltzman, 1976; povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 91). Po tej teoriji so regulatorji zunanega računovodskega poročanja 'ujeti' med interese pomembnih uporabnikov te regulative in drugih, ki so vključeni v procese računovodskega poročanja, tudi tistih, ki s fleksibilnimi računovodskimi standardi pridobijo maneverski prostor za potvarjanje podobe ekonomske realnosti, kadar je to v njihovem interesu. Revsine (1991; povzeto po Raihi-Belkaoui, 2000: 52) takšne interese pripisuje ne le poslovodstvu in delničarjem, temveč tudi revizorjem, samim oblikovalcem računovodskih standardov in celo akademikom, ki pridobijo s tem plodna tla za raziskave. Po tej teoriji si lahko razlagamo računovodsko regulativo kot (Kothari et al., 2010: 271) »rezultat delovanja oblikovalcev standardov, poslovodstev, računovodij in revizorjev, ki skušajo z lobiranjem doseči regulacijo, ki bi najbolje služila uresničevanju njihovih interesov [...], da bi se npr. zaščitili pred 'slabo kakovostjo' standardov, ki bi povečevala možne stroške upada njihovega ugleda ali pravne odgovornosti za slabo poročanje«.

Da imajo poslovodstva interes lobirati v povezavi z računovodskimi standardi oziroma regulativo zunanega računovodskega poročanja zaradi dejavnikov, kot so davki, sheme njihovega nagrajevanja in politični stroški, opredeljujeta že Zimmerman in Watts (1978, povzeto po Milne, 2002: 371). Upoštevanje lobiranja pri nastajanju regulative pa je vključeno tudi v t.i. teorijo ideologije (ang. 'ideology theory'), ki so jo postavili Kothari, Ramanna in Skinner (2010). Ta teorija, podobno kot teorija javnega interesa, upošteva slabosti v delovanju trga, v nasprotju z njo pa ne sklepa, da so regulatorji absolutno dobronamerni, niti da so nujno egoistični kot pri teoriji ujetosti, temveč da nanje prek lobiranja eksogeno vplivajo politične 'ideologije' (od konzervativnih do liberalnih, od altruističnih in koruptivnih, in drugih), pri čemer lobiranja ne razumejo kot eksplicitne oblike podkupovanja, temveč kot mehanizem za informiranje regulatorjev (Kothari et al., 2010: 271).

Potemtakem si lahko razlagamo nastajanje in spreminjanje regulative za zunanje računovodsko poročanje ob spremenjenih družbenoekonomskih razmerah tudi kot odraz takšnih ali drugačnih pritiskov in lobiranj. Tako so se npr. v ZDA v začetku 20. stoletja, ko so bile institucionalizirane pravice delničarjev do pravdanja zaradi zavajajočih raču-

novodskih informacij, »kljub antipatiji FASB<sup>20</sup> spremenila pravila računovodenja v smeri večjega konzervativizma [...], predvsem za zaščito interesov revizorjev« (Watts, 2006: 2). Kasneje lahko zaznamo predvsem rahljanje računovodskega konzervativizma v interesu investitorjev. Močnejša lobiranja in pritiski na regulacijo zunanega računovodskega poročanja in revidiranja kot nadzornega mehanizma nad njim se izraziteje pojavljajo v okoliščinah večjih kriz (Bushman in Landsman, 2010: 259). Tako lahko spremembe v okviru MSRP po nastopu sedanje gospodarske krize – utrjevanje koncepta vrednote-nja po pošteni vrednosti in že omenjene spremembe njihovih konceptualnih okvirov – povežemo z uspešnim lobiranjem, in kot ugotavljata Bushman in Landsman (2010:260), z uveljavitvijo interesov (velikih) investitorjev, finančnih institucij in njihovih nadzornikov. Zasnovi prenovljenega konceptualnega okvira MSRP s svojo sicer eksplicitno naravnostjo na informacijske potrebe investitorjev celo očitajo (Benston et al., 2007: 231), da pretirano poudarja naravnost na uporabnost za naložbene odločitve in zanemarja vlogo računovodstva pri podpori t.i. 'skrbniške' (ang. 'stewardship') vloge poslovodstev glede njihove odgovornosti za gospodarjenje z resursi družbe, ki so jim zaupani v vodenje, in polaganje računov o tem. Tako ji očitajo (Benston et al., 2007: 231), da je v njej »skoraj prezrto vprašanje pridobivanja informacij o tem, kako poslovodstvo uporablja in morda zlorablja sredstva [...], ter pregled in poročanje o konfliktnih interesov med njim in lastniki podjetja.« V bistvu gre za očitke, da MSRP v svoji konceptualni zasnovi celo zanemarja vlogo mehanizma nadzora nad delovanjem poslovodstev v interesu lastnikov.

In kako si lahko v kontekstu teorije ideologije predstavljamo, da bi regulativa zunanega računovodskega poročanja poleg investitorjev eksplicitno upoštevala tudi interese drugih s poslovanjem povezanih interesnih skupin? Če poleg realne politične in ekonomske (ne)moči teh skupin upoštevamo, da »ideološka teorija ne napoveduje optimalnosti regulacije [... ter] da lahko prisotnost političnih ideologij in potencialno manipulativna sestavina lobiranja izkrivita oblikovanje regulacije tako, da ji ne uspe maksimirati družbene blaginje« (Kothari et al., 2010: 272), odgovor ne more biti ohrabrujoč. V luči tega tudi ni mogoče optimistično pričakovati učinkov projekta, ki teče v okviru EU (EC, 2011) glede potrebe po (obveznem) razkrivanju informacij o družbeni odgovornosti in trajnostno naravnem delovanju družb v okviru njihovega letnega poročanja javnosti, saj je bil odziv na nedavno zaključeno javno razpravo o tem relativno skromen in mlačen.

Očitno je tudi vprašanje lobiranja vprašanje politične moči. Se morda soočamo z manj konzervativizma v računovodski regulativi tudi zaradi moči institucij, ki vplivajo nanjo (npr. regulatorji finančnih trgov, veliki institucionalni investitorji, velike revizijske družbe) in so, kot ugotavljajo nekateri (Kothari et al., 2010: 272) prevelike, da bi si lahko privoščili njihov propad ter s tem ogrozili obstoječo družbenoekonomsko ureditev?

Kritična družbenoekonomska obravnava ključnih institucionalnih reform, izvedenih v okviru modela korporativnega upravljanja po korporativnih škandalih z začetka stoletja,

20 FASB – Financial Accounting Standards Board, je organ v ZDA, ki oblikuje standarde zunanega računovodskega poročanja.

kaže, da gre za utrjevanje oziroma legitimiranje primarnega položaja delničarjev in utrjevanje oziroma nadaljnjo uporabo neuspešnega neoliberalno-kapitalističnega modela korporativnega upravljanja oziroma za zakrivanje njegovih sistemskih problemov (Merino et al., 2010). Najostrejši kritiki (Pesqueux, 2005) celo očitajo, da se s korporativnim upravljanjem in poudarjanjem konflikta interesov med lastniki in managerji ter poudarjanjem možnosti delničarskega aktivizma maskirajo problemi vse večjih socialnih razlik oziroma razslojevanja in temeljni družbenoekonomski problemi.

V kontekstu teorije ujetosti in teorije ideologije laže razumemo, zakaj uradno deklarirani konceptualni okvir MSRP ne kaže eksplicitne podpore teoretično široko opredeljenemu korporativnemu upravljanju za odgovorno delovanje podjetij na vseh področjih njihovega poslovnega delovanja in v interesu vseh interesnih skupin. S tem prevladujoča regulativa zunanjega računovodskega poročanja vprašanje 'poštenosti' računovodenja omejuje na poštenost v predstavitvi oziroma ga, še ožje, osredotoča na vprašanje pripoznavanja in merjenja 'poštenih' vrednosti (ang. 'recognition in measurement')<sup>21</sup>, <sup>22</sup>, ne širi pa ga tudi na vprašanje poštenosti v razdelitvi ustvarjenega družbenega proizvoda med lastnike kapitala, zaposlene in druge interesne skupine in poštenosti v razkritjih informacij zanje. Tako ostajajo nekatere možne rešitve okoljskega in socialnega oziroma trajnostnega računovodenja in računovodskega poročanja na ravni priporočil poročevalcem (npr. smernice GRI – Global Reporting Initiative) in njihova raba prepuščena iniciativi podjetij. Glede na to, da izhajajo iz utilitaristične moralne teorije deležnikov (Tinker in Gray, 2003), pa najostrejši kritiki tudi njim pripisujejo (Spence, 2009: 205) »regresivno vlogo, ker so preveč tesno povezane z obstoječimi družbenoekonomskimi temelji družbe« .

Vprašanje ustreznosti sprege med računovodstvom, računovodsko ureditvijo in korporativnim upravljanjem kaže tedaj postaviti v kontekst upravičenosti ohranjanja neoliberalnega kapitalizma. Če se ob tem opremo še na misel, ki sta jo Cooper in Sherer zapisala že leta 1984 (povzeto po Riahi-Belkaoui, 2000: 83), da se bo »lahko družbena blaginja izboljšala, če bomo priznali, da so računovodske rešitve konsistentno pristranske; da strateški učinki računovodske prakse konsistentno favorizirajo določene interese v družbi in škodijo drugim«,

je utemeljenost tako zastavljenega vprašanja še večja. Ali kot piše Dillard (1991: 11): »Preden torej lahko pride do spremembe v računovodski tehnologiji, se mora zgoditi sprememba v temeljni ekonomski zgradbi.« Verjetno lahko le tedaj pričakujemo, da bi se v regulativah za zunanje računovodsko poročanje povečal pomen poštenosti tudi pri razdelitvi in razkritjih.

## 5 Sklep

V sistemih korporativnega upravljanja ima računovodsko poročanje vlogo vhoda v njegove nadzorne mehanizme, ki lahko zmanjšuje asimetrijo informacij med poslovodstvi družb in drugimi subjekti, povezanimi z njihovim poslovanjem. Medtem ko je za lastnike in druge financerje to računovodsko poročanje pravno in strokovno institucionalizirano ter z revidiranjem nadzirano, druge interesne skupine praviloma nimajo pomembnejših formaliziranih nadzornih mehanizmov v sistemih korporativnega upravljanja, ki bi bili računovodsko institucionalno podprti. Je pa računovodstvo tudi odraz sistema korporativnega upravljanja in delovanja njegovih mehanizmov, računovodske informacije pa so zaradi možnega konflikta interesov med poslovodstvi in drugimi subjekti tega sistema predmet manipulacij poslovodstev, ki omogočajo nepravilno prerazdelitev premoženja v prid njim oziroma med interesnimi skupinam družb. Tem možnostim v določeni meri botrujejo tudi ohlapne oziroma fleksibilne rešitve v regulativi zunanjega računovodskega poročanja in interesi različnih skupin, ki lobirajo ob njihovem nastajanju. Zaradi njih oziroma priložnosti zanje so računovodje izpostavljeni pritiskom s strani poslovodstev ter se (v okoliščinah sedanje gospodarske krize bržkone še bolj kot sicer) soočajo s strokovno-etičnimi dilemami pri poročanju.

Poudarjanje problemov korporativnega upravljanja in z njimi povezanih problemov poštenosti računovodskega poročanja ob sedanji svetovni gospodarski krizi, ki je v bistvu sistemska kriza neoliberalnega kapitalizma, odvrta pozornost od družbenoekonomskega problema poštenosti v razdelitvi. Za nadaljnjo obravnavo povezav med korporativnim upravljanjem in računovodstvom zato verjetno ni tako pomembno

21 Pošteno vrednotenje gospodarskih kategorij je gotovo eden temeljnih pogojev za kakovostno razrešeno vprašanje poštenosti v predstavitvi gospodarskih kategorij v računovodskih izkazih. Prenovljen konceptualni okvir MSRP, v delu, ki zadeva kakovostne značilnosti poročanja (IASB, 2008), vprašanja poštenosti vrednotenja gospodarskih kategorij neposredno ne naslavlja. Enači pa (IASB, 2008: BC2.41) temeljno kakovostno značilnost zveste predstavitve (ang. 'faithful presentation') s poštenostjo predstavitve v računovodskih izkazih (ang. 'true and fair view'), Problematika poštenosti vrednotenja gospodarskih kategorij je v MSRP omejena oziroma zožena na strokovno kompleksno oziroma tehnično zahtevno problematiko pripoznavanja oziroma merjenja določenih gospodarskih kategorij po t.i. 'pošteni' vrednosti. To vprašanje je bilo, predvsem zaradi načinov in možnosti izkazovanja in pripoznavanja neiztrženih dobičkov in izgub, pa tudi zaradi težav pri določanju 'poštene' vrednosti, od nastopa sedanje gospodarske krize deležno še posebne (ponovno obujene) pozornosti. Tako je bil koncept vrednotenja gospodarskih kategorij po 'pošteni' vrednosti v MSRP v zadnjem času deležen ostrih kritik (Whalen, 2008; Wallison, 2008; Forbes, 2009), oblikovalec mednarodnih standardov računovodskega poročanja – IASB pa je maja 2011 sprejel v zvezi z njim nov, poseben standard (MSRP 13- Merjenje poštene vrednosti, ang. 'IFRS 13- Fair Value Measurement') (po vzoru ameriškega SFAS 157). Ta utrjuje koncept merjenja 'poštene' vrednosti oz. natančneje operacionalizira njegovo udejanjanje, ne zadeva pa širšega družbenoekonomskega vprašanja poštenosti vrednotenja.

22 Obravnava tehničnih podrobnosti vrednotenja po 'pošteni' vrednosti in kritik oziroma težav v zvezi z njimi presega namen in okvire pregledne obravnave povezav med računovodstvom in korporativnim upravljanjem v predloženem prispevku. To ne zmanjšuje potrebe in smiselnosti njene nadaljnje poglobljene obravnave, tako v ožjem smislu znotraj računovodske stroke in stroke ocenjevanja vrednosti podjetij kot tudi v širših socioloških oziroma družbenoekonomskih razpravah o poštenosti tako deklariranih 'poštenih' vrednosti.

vprašanje, kakšno naj bo dobro računovodstvo za podporo obstoječega modela korporativnega upravljanja, ki je zgrajen okoli neoliberalističnega modela zaščite interesov lastnikov podjetij, tudi ko skuša vanj vgrajevati komponente družbeno odgovornega in trajnostno naravnane delovanja in poročanja. Pomembno je vprašanje, kakšen naj bo za blaginjo družbe dober model korporativnega upravljanja, da oziroma ki ga bo računovodstvo (lahko) ustrezno podprlo.

## Literatura in viri

- Adams, C.A. & Whelan, G. (2009). Conceptualising future change in corporate sustainability reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22: 118-143.
- Agrawal, A. & Chadha, S. (2005). Corporate governance and accounting scandals, *Journal of Law and Economics*, 48: 371-406.
- Aier, J.K., Comprix, J., Gunlock, M.T. & Lee, D. (2005). The Financial Expertise of CFOs and Accounting Restatements, *Accounting Horizons*, 19: 123-135.
- Anderson, R.C., Mansi, S.A. & Reeb, D.M. (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt, *Journal of Accounting & Economics*, 37: 315-342.
- Armstrong, Ch.S., Guay, W.R. & Weber, J.P. (2010). The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting, *Journal of Accounting & Economics*, 50: 179-234.
- Baber, W.R., Kang, S.H., Liang, L. & Zhu, Z. (2009). *Shareholder Rights, Corporate Governance and Accounting Restatement*, dosegljivo na: <http://ssrn.com/abstract=760324>.
- Beattie, V., Brown, S., Ewers, D., John, B., Manson, S., Thomas, D. & Turner, M. (1994). Extraordinary Items and Income Smoothing: A Positive Accounting Approach, *Journal of Business and Accounting*, 21: 791-811.
- Beest, F. van (2009). Rules-Based and Principles-Based Accounting Standards and Earnings Management, *NiCE Working Paper 09-114*, dosegljivo na: [http://www.ru.nl/publish/pages/516298/nice\\_09114.pdf](http://www.ru.nl/publish/pages/516298/nice_09114.pdf).
- Bowen, R.M., Rajgopal, S. & Venkatachalam, M. (2005). Accounting Discretion, Corporate Governance and Firm Performance, *EFA, 14th Annual Conference on Financial Economics and Accounting (FEA)*, dosegljivo na: <http://ssrn.com/abstract=367940>.
- Brennan, M.N. & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21: 885-906.
- Buck, T. & Sharim, A. (2005). The translation of corporate governance changes across national cultures: the case of Germany, *Journal of International Business Studies*, 36 (1): 42-61.
- Bushman, R.M. & Smith, A.J. (2001). Financial accounting information and corporate governance, *Journal of Accounting & Economics*, 32 (1-3): 237-333.
- Bushman, R.M. & Smith, A.J. (2003). Transparency, financial accounting information and corporate governance, *Economic Policy Review*, 9 (1): 65-87.
- Bushman, R. & Landsman, W.R. (2010). The pros and cons of regulating corporate reporting: a critical review of the arguments, *Accounting and Business Research*, 40 (3): 259-273.
- Carpenter, T.D. & Reimers, J.L. (2005). Unethical and Fraudulent Financial Reporting: Applying the Theory of Planned Behavior, *Journal of Business Ethics*, 60: 115-129.
- Chen, Ch.J.P., Chen, S. & Su, X. (2001). Is accounting information value-relevant in the emerging Chinese stock market? *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10 (1): 1-22.
- Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development, *World Bank Research Observer*, 21 (1): 91-122.
- Cohen, J.R., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. (2004). The Corporate Governance Mosaic and Financial Reporting Quality, *Journal of Accounting Literature*, 23: 87-152.
- Cooper, B.J. & Leung, P. (2005). Accountants, ethical issues and the corporate governance context, *Australian accounting review*, 15 (1): 79-89.
- DeAngelo, L. (1986). Accounting numbers as market valuation substitutes: a study of management buyouts of public stockholders, *The Accounting Review*, 61 (3): 400-420.
- Dechow, P. & Skinner, D.J. (2000). Earnings management: reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators, *Accounting Horizons*, 14 (2): 235-250.
- Dillard, F.J. (1991). Accounting as a Critical Social Science, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 4 (1): 8-28.
- Dhaliwal, D.S., Li, O.Z., Tsang, A. & Yang, Y.G. (2011). Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting, *The Accounting Review*, 86 (1): 59-100.
- European Commission (EC) (2011). *Summary of the responses received to the Public Consultation on Disclosing Non-financial Information by Companies*, dosegljivo na: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/non-financial\\_reporting/summary\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/summary_report_en.pdf).
- Engel, E.R., Hayes, M. & Wang, X. (2003). CEO turnover and properties of accounting information, *Journal of Accounting and Economics*, 36 (1-3): 197-226.
- Erickson, M., Hanlon, M. & Maydew, E. (2004). Is There a Link Between Executive Equity Incentives and Accounting Fraud? *Journal of Accounting Research*, 44: 113-143.
- Forbes, S. (2009). End Mark-to-Market. Forbes.com. 23. marec 2009. Dosegljivo na: <http://www.forbes.com/2009/03/20/steve-forbes-mark-to-market-intelligent-investing-market.html>
- García Lara, J.M. & García Osma, B. (2009). Accounting conservatism and corporate governance, *Review of Accounting Studies*, 14 (1): 161-201.
- Healy, P.M. & Palepu, K.G. (1990). Effectiveness of Accounting-Based Dividend Covenants, *Journal of Accounting & Economics*, 12 (1-3): 97-123.
- Horvat, R. & Korošec, B. (2009). Računovodstvo kot družbena in institucionalna praksa: od orodja za profit do orodja za družbeno odgovornost in trajnostni razvoj. *Zbornik posvetovanja: Globalna finančna kriza ter trajnostni razvoj*. Uredil: Mulej, M., Maribor 2009. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Inamura, Y. (2009). The determinants of accounting-based covenants in public debt contracts. *Journal of International Business*, 8 (2): 1-16.
- International Accounting Standards Board (IASB), (2008). *ED Exposure draft of an improved Conceptual Framework for Financial Reporting*, IASB, London.
- International Accounting Standards Board (IASB), (2010). *Statement of Accounting Concepts No. 8, Conceptual Framework for Financial Reporting*, IASB, London.
- International Accounting Standards Board (IASB), (2011). *IFRS 13 – Fair Value Measurement, Project Summary and Feedback Statement*, IASB, London.
- International Federation of Accountants (IFAC), (2006). *MSR 240 – Revizorjeva odgovornost za obravnavanje prevar pri reviziji računovodskih izkazov*, Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana.
- Jeanjean, Th. & Stolowy, H. (2008). Do accounting standards matter? An explanatory analysis of earnings management after IFRS adoption, *Journal of Accounting and Public Policy*, 27 (6): 480-494.

- Kabir, M.H. (2010) Positive Accounting Theory and Science, *Journal of CENTRUM Cathedra*, 3 (1): 136-149.
- Kirkpatrick, G. (2009). *Corporate governance lessons from the financial crisis*, OECD.
- Kothari, S.P. (2001). Capital Markets Research in Accounting, *Journal of Accounting & Economics*, 31 (1-3): 105-231.
- Kothari, S.P., Ramanna, K. & Skinner, D.J. (2010). Implications for GAAP from an analysis of positive research in accounting, *Journal of Accounting & Economics*, 50 : 246-286.
- LaFond & Roychowdhury, S. (2008). Managerial Ownership and Accounting Conservatism, *Journal of Accounting Research*, 46 : 101-135.
- Leuz, Ch., Dhananjay, N. & Wysocki, P.D. (2003). Earnings management and investor protection: an international comparison, *Journal of Financial Economics*, 69: 505-527.
- Libby, R. & Seybert, N. (2009). Behavioural Studies of the Effects of Regulation on Earnings Management and Accounting Choice, *Accounting, organizations, and institutions: essays in honour of Anthony Hopwood*, Oxford University Press.
- Lin, J.W., Li, J.F. & Yang, J.S. (2006). The effect of auditing committee performance on earnings quality, *Managerial Auditing Journal*, 21: 921-933.
- Melis, A. & Carta, S. (2010). Does accounting regulation enhance corporate governance? Evidence from disclosure of share-based remuneration, *Journal of Management and Governance*, 14: 435-446.
- Merino, B.D., Mayper, A.G. & Tolleon, Th.D. (2010). Neoliberalism, deregulation and Sarbanes-Oxley: The legitimization of a failed corporate governance model, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23: 774-792.
- Milne, M.M. (2002). Positive accounting theory, political costs and social disclosure analysis: A critical look, *Critical Perspectives on Accounting*, 13: 369-395.
- Mörec, B. (2008). *Škodne rezervacije kot možni mehanizem računovodskega prirejanja poslovne uspešnosti v slovenskih zavarovalnicah, doktorska disertacija*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Narayanan, S. & Burkart, M. (2005). *The Role of Accounting Conservatism in a well-functioning Corporate Governance System, dosegljivo na: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4458/*.
- Nichols, D.C. & Wahlen, J.M. (2004). How Do Earnings Numbers Relate to Stock Returns? A Review of Classical Accounting Research with Updated Evidence, *Accounting Horizons*, 18 (4): 263-286.
- Niu, F.F. (2006). Corporate governance and the quality of accounting earnings: a Canadian perspective, *International Journal of Managerial Finance*, 2 : 302-327.
- Novak, A. (2007). *Vrednotenje gospodarskih kategorij pri zunanjem računovodskem poročanju*, Fakulteta za management, Koper.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*.
- Othman, H.B. & Zeghal, D. (2006). A study of earnings-management motives in Anglo-American and Euro-Continental accounting models: The Canadian and French Cases, *The International Journal of Accounting*, 41 (4): 406-435.
- Perry, S.E. & Williams, Th.H. (1994). Earnings management preceding management buyout offers, *Journal of Accounting & Economics*, 18 : 157-179.
- Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accounting systems: a critical perspective, *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (6): 797-823.
- Riahi-Belkaoui, A. (2000). *Accounting Theory*, 4th Ed., Thomson Learning.
- Sari R.C., Warsono, S. & Suryaningsum, S. (2010). Does investor protection affect the choice of earnings management methods through real activity manipulation and accrual manipulation, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 6 (6): 1-13.
- Schafer, W.E. (2002): Ethical Pressure, Organizational-Professional Conflict, and Related Work Outcomes among Management Accountants, *Journal of Business Ethics*, 38: 261-273.
- Shleifer, A. & Vishny, W.R. (1997). A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, 52: 737-783.
- Slapničar, S. (2001). *Diskrecijska izbira pri računovodskem poročanju: empirična preverba konceptualnega modela za Slovenijo, doktorska disertacija*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Slapničar, S. (2011). Prirejanje poslovnega izida in finančnega stanja podjetja ter možnosti za preprečevanje le-tega, *Zbornik 43. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji*. Uredil: Turk., I., Portorož 14-15 april 2011. Ljubljana: Zveza Ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Sloan, R. (2001). Financial accounting and corporate governance: a discussion, *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3): 335-347.
- Smaili, N. & Labelle, R. (2009). *Preventing and Detecting Accounting Irregularities: The Role of Corporate Governance*, dosegljivo na: <http://ssrn.com/abstract=1324143>.
- Smith, C.W., Jr., & Warner, J.B. (1979). On Financial Contracting, An Analysis of Bond Covenants, *Journal of Financial Economics*, 7 : 117-161.
- Smith, C.W., Jr. (1993). A Perspective on Accounting-Based Debt Covenant Violations, *The Accounting Review*, 68 (2): 289-303.
- Solomon, J. & Solomon, A. (2004). *Corporate Governance and Accountability*, Chicester: John Wiley & Sons Ltd.
- Spence, C. (2009). Social accounting's emancipatory potential: A Gramscian critique, *Critical Perspectives on Accounting*, 20 (2): 205-227.
- Stolowy, H. & Breton, G. (2004). Accounts Manipulation: A Literature Review and Proposed Conceptual Framework, *Review of Accounting and Finance*, 3 (1): 5-92.
- Tinker, T. & Gray, R. (2003). Beyond a critique of pure reason: from policy to politics in environmental and social research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16: 727-761.
- Wang, S. & D'Souza, J. (2006). Earnings Management: The Effect of Accounting Flexibility on R&D Investment Choices, *Johnson School Research Paper Series No. 33-06*, dosegljivo na <http://ssrn.com/abstract=878345>.
- Wright, Ch.J., Shaw, J.R. & Guan, L. (2006). Corporate governance and investor protection: earnings management in the U.K. and U.S, *Journal of International Accounting Research*, 5 (1): 25-40.

---

**Bojana Korošec** je doktorica ekonomskih znanosti in izredna profesorica za področje računovodstva in revizije ter predstojnica Katedre za računovodstvo in revizijo na Ekonomsko-poslovni fakulteti (EPF) Univerze v Mariboru. Njeno znanstveno delo se nanaša predvsem na vsebine s področja poslovnega računovodstva in poročanja organizacij (tudi o družbeno odgovornem in trajnostno naravnem delovanju organizacij), vrednotenja gospodarskih kategorij (tudi neotipljvk), pa tudi na nekatere plati notranjega revidiranja in vedenjskih razsežnosti v povezavi z računovodstvom.

**Corporate Governance and (Financial) Accounting: Relations And Problems**

In this article, we highlight the relations between accounting or financial reporting respectively and corporate governance based on the role of accounting information as well as the role of the input in several corporate governance mechanisms, and the possible influences of corporate governance on the quality of accounting information. In the light of corporate governance, we also analyse the external financial reporting regulation and underline certain socio-economic implications of the relationship between accounting and corporate governance.

**Key words:** accounting, corporate governance, accounting manipulation, financial reporting regulation.

# Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije

Mitja Ruzzier<sup>1</sup>, Andreja Mlakar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, mitja.ruzzier@fm-kp.si

<sup>2</sup>Dolnje Impolje 1A, 8293 Studenec, Slovenija, andreja.mlakar1@gmail.com

Prispevek obravnava povezanost med internacionalizacijo in inoviranjem v malih in srednjih podjetjih (MSP). Na podlagi preučene literature smo oblikovani dve temeljni hipotezi, ki preučujeta razlike v inovativnosti med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi slovenskimi MSP ter vpliv neposredne povezanosti med različnimi stopnjami inovativnosti in stopnjo internacionaliziranosti MSP. Rezultati raziskave med 247 slovenskimi MSP so pokazali, da so mala in srednje velika podjetja v Sloveniji, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, bolj inovativna od tistih, ki so osredotočena samo na nacionalni trg. Le delno smo nadalje potrdili hipotezo, da so MSP v Sloveniji, ki so bolj inovativna, tudi bolj internacionalizirana. Za preverjanje hipotez smo uporabili test za razlike med povprečji za neodvisna vzorca, faktorsko ter regresijsko analizo.

**Ključne besede:** internacionalizacija, mednarodno podjetništvo, mala in srednje velika podjetja (MSP), inovativnost.

## 1 Uvod

V današnjem času pospešene globalizacije in naraščajoče mednarodne menjave si ne moremo predstavljati, da bi nacionalno gospodarstvo proizvajalo samo za svoje potrebe. Širjenje podjetij na mednarodne trge in soočenje s tujo konkurenco je za marsikatero podjetje nujno za preživetje, rast in obstoj na konkurenčnem trgu. Podjetja iz malih gospodarstev, kakršno je tudi slovensko, so zaradi majhnosti domačega trga prisiljena širiti poslovanje na mednarodne trge, saj le na takšen način lahko preživijo v današnjem turbolentnem okolju. Prodiranje na mednarodne trge zahteva od podjetij določena znanja, sposobnosti in prilagajanje novim trgom, okolju ter kupčevim zahtevam (Ruzzier, 2010). Za najbolj spretna podjetja in celo majhne družbe globalizacija odpira še ne videne priložnosti za rast (Simon, 2010: 286). Da bi te priložnosti izkoristili, morajo vodje in zaposleni preseči svoje nacionalne in kulturne omejitve. Neskončna vztrajnost in vzdržljivost sta nujna za preživetje več generacij trajajočega procesa globalizacije. Za obstoj na mednarodnih trgih morajo zato podjetja nenehno inovirati, vlagati v razvoj novih tehnologij, izdelkov in storitev ter novih poslovnih procesov. Inovacije novih proizvodov in tehnologij imajo ogromen vpliv na rast organizacije. Uporaba novih tehnologij je tudi eden izmed glavnih dejavnikov rasti podjetja, ki je v tesni povezavi z vključevanjem v mednarodne aktivnosti. Uporaba učinkovite komunikacijske tehnologije in načina transporta po vsem svetu, zmanjšanje protekcionistične politike vlad in posledično zmanjšanje števila geografsko

zaščiteneh tržnih niš je omogočila, oz. celo prisilila mnoga današnja podjetja, da so svoje poslovanje razširila na tuje trge (McDougall in Oviatt, 2000: 902).

Podjetja, ki so pionirji na področju visoke tehnologije, se pogosto soočajo z izzivom, da povračilo za svojo kreativnost in investicije v tehnologijo iščejo na tujih trgih, saj je domač trg premajhen in življenjski cikel proizvodov (pre) kratek (Axinn in Matthyssens, 2001: 440). Inovacije so nujno potrebne za podjetja, ki želijo biti uspešna in rasti na tujih trgih. V preteklosti je veljalo, da imajo le velika podjetja potenciala, ki so potrebni za prodiranje na tuje trge, kar pa danes ne velja več. Mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) ustvarjajo danes velik delež celotnega prihodka, zaposlujejo veliko delovne sile, so glavni gonilnik razvoja in so bolj fleksibilna kot velika podjetja. Belak (1998: 149) navaja, da je veliko lastnosti, ki poudarjajo pomen MSP kot so: fleksibilnost, racionalna organiziranost, nova delovna mesta, pomembna vloga v procesu segmentiranja gospodarske dejavnosti (zlasti na področju storitev), hkrati pa so pomemben člen v nakupni verigi velikih podjetij. Mala podjetja vse bolj aktivno sodelujejo v mednarodnih procesih in odnosih (George in drugi, 2005: 210), saj mednarodna menjava teh podjetij narašča hitreje kot sama proizvodnja (Coviello in Martin, 1999: 42) in so kot takšna »aktivni igralci v mednarodni areni« (Kohn, 2003). Kot ugotavljajo mnogi raziskovalci (npr. Todd in Javalgi, 2007: 168; Ruzzier, 2010 in drugi) v svojih raziskavah, postaja pomen MSP v globalni ekonomiji vse večji. Globalna ekonomska integracija spreminja konku-



renčno paradigmo, v kateri delovanje podjetij zahteva mednarodno strategijo širitve, ki pozitivno vpliva na dolgoročno rast in preživetje podjetij (Karagozoglu in Lindell, 1998: 44). Sektor malega gospodarstva je postal pomemben, ker se kaže kot dominantna sila, ki vpliva na rast nacionalnih ekonomij (Todd in Javalgi, 2007: 168). Andersson in Floren (2008) v svoji raziskavi ugotavljata, da mala podjetja postajajo vse bolj mednarodna in prispevajo kar med 25 in 30 % k svetovnemu izvozu. Zavedati pa se moramo tudi njihovega realnega doma, saj vsaj v Sloveniji njihova številčnost ne odraža tudi njihovega pomena pri neposrednih investicijah in obsegu/deležu v celotnem slovenskem izvozu. Morda je to še stvar prihodnjega razvoja in odpiranja slovenskega trga.

V članku bomo obravnavali internacionalizacijo MSP v Sloveniji v povezavi z inovativnostjo. Namen raziskave je na podlagi zbranih podatkov empirično testirati povezavo med vključenostjo slovenskih MSP v mednarodne aktivnosti ter njihovo inovativnostjo in jo primerjati z že izvedenimi raziskavami s tega področja. Temeljna raziskovalna vprašanje sta: ali so podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, bolj inovativna kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg oziroma ali so podjetja, ki so bolj inovativna tudi bolj internacionalizirana.

## 2 Teoretična izhodišča in opis problematike

Internationalizacija je večdimenzionalni proces sestavljen iz več komponent. Med najpomembnejše dele strategije internacionalizacije sodijo izbor trgov, način vstopa na izbrane trge in odločitev podjetja, s kakšnimi proizvodi oz. storitvami bo vstopilo na trg (Ruzzier, 2010; Ruzzier in Konečnik, 2007). Raziskave s področja internacionalizacije se nanašajo predvsem na razumevanje podobnosti in razlik pri internacionalizaciji MSP in multinacionalnih podjetij ter na specifične faktorje, ki jih zadevajo (Ruzzier in drugi, 2006), pomembnost znanja in učenja managerjev v organizacijah, ki delujejo na mednarodnih trgih (Anderson, Graham in Lawrence, 1998), pomembnost znanja o razvoju posameznega podjetja, njegovem postopnem pridobivanju in integraciji, znanju o tujih trgih, operacijah, ki se izvajajo na tujih trgih in o naraščajoči zavezanosti tujim trgov (Johanson in Vahlne, 1977), pomen MSP za razvoj gospodarstev (Karadeniz in Göçer, 2007), ovire in spodbude za internacionalizacijo (Axinn in Matthyssens, 2001) ter različne strategije vstopa na tuje trge. Drugi se osredotočajo na preučevanje podjetnika in njegovo obnašanje glede internacionalizacije (Cavusgil, 1984) oziroma preučevanje razlik med pogledom na priložnosti podjetij, med katere spada tudi internacionalizacija (De Jong in Marsili, 2010). Le nekaj raziskav se ukvarja s povezanostjo internacionalizacije in inoviranja (Vila in Kuster, 2007) ter pomembnostjo sodelovanja s partnerji iz tujih trgov za inoviranje (Cotič Svetina in Prodan, 2008). Tak primer je raziskava Vile in Kuster (2007), kjer analizirata pomembnost inovacij za podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, in ugotavljata, da niso potrebni vsi tipi inovacij, da bi na novih tujih trgih pritegnili nove kupce.

Carneiro (2007) trdi, da je uspeh MSP odvisen od uporabe naprednih tehnologij, poleg tega pa se morajo podjetja zavedati spreminjanja kupčevih potreb, proizvajati kakovostne dobrine in storitve, povečevati dobiček z zniževanjem stroškov in vstopati na nove trge znotraj konkurenčne perspektive in s široko mentaliteto. Podjetja, ki se odločajo za vključevanje v mednarodne aktivnosti se praviloma najprej usmerjajo na trge, ki so podobna domačemu, ker lahko na njih nastopajo z obstoječimi storitvenimi programi, kar pomeni, da ostanejo osnovni tehnološki koncepti nespremenjeni (Stephan, 2007). Tak način vstopa na tuje trge je za začetek najlažji, saj ne zahteva večjih prilagoditev in inovacij za vstop na nov trg. Slednje v svoji raziskavi ugotavljata tudi Leko-Šimić in Horvat (2006), ko navajata, da so teorije procesa internacionalizacije zakoreninjene v vedenjskih modelih izogibanju negotovosti. Ti modeli predpostavljajo, da internacionalizacija napreduje v procesu postopnega in skrbnega nadziranja (Andersen, 1993), v katerem podjetja izberejo izvoz v države, ki so psihično in kulturno blizu domačemu trgu in zato zahtevajo inovacije, ki so glede na resurse manj zahtevne in zahtevajo tudi manj tveganja. Johanson in Finn (1975) sta internacionalizacijo podjetij raziskovala na primeru štirih švedskih podjetij (Sandvik, Atlas Copco, Facit in Volvo). Ugotavljata, da so bila vsa podjetja relativno majhna, ko so pričela s procesom internacionalizacije in se niso osredotočala samo na trge, ki so geografsko in psihično blizu. Prav tako Ojala (2008) v svoji raziskavi finskih MSP pri vstopu na Japonski trg ugotavlja, da s pravilno taktiko, tudi vstop na trge, ki so psihično in kulturno zelo oddaljeni od domačega trga, ne predstavlja večjih težav. Postopno vstopanje na tuje trge (bolj ali manj oddaljene trge) pa ne velja za vsa podjetja. V zadnjem času se namreč povečuje število podjetij, ki so mednarodna že ob ustanovitvi in jih imenujemo tudi »Born Globals« ali globalno rojena podjetja. Nekateri avtorji menijo, da je ta fenomen v močnem nasprotju s tradicionalnimi modeli internacionalizacije (Madsen in Servais, 1997: 561). Načeloma naj bi podjetja internacionalizirala svoje dejavnost šele po določenem obdobju, ko dozorijo na domačem trgu.

Preživetje in rast malih in srednje velikih podjetij sta posebej pomembna v tranzicijskih gospodarstvih, ki so bodisi slabše razvita, ali pa imajo majhen domač trg (Glas in drugi, 1999). Sem spada tudi Slovenija. Podjetja skoraj nimajo drugih možnosti, kot da se usmerijo na mednarodne trge. Za vstop na tuje trge pa so potrebne inovacije ter tehnološki napredek. Zaradi teh razlogov postajajo MSP v Sloveniji in drugod po svetu vedno bolj zanimiva za raziskovalce internacionalizacije in mednarodnega podjetništva v povezavi z inovativnostjo.

## 3 Razvoj hipotez

Inoviranje je zelo širok pojem in ima v literaturi precej definicij. Pojmovanje inovacij je danes mnogo širše od tistega, ki je bilo v uporabi pred nekaj desetletji in zajema vsako koristno novost, ki jo kot tako opredelijo odjemalci. Simon (2010: 286) ugotavlja, da je inovativnost edini dolgoročno učinkovit način za uspeh v konkurenci. Inovativnost je predvsem vprašanje ustvarjalnosti in kakovosti, manj pa denarja. Inovacije morajo izboljšati vrednost za stranko ali pa ponudbo iste vrednosti

ponuditi z nižjimi stroški. V najboljšem primeru prinesejo oboje. Beseda »inovativnost« se povezuje predvsem s tehnologijo in novimi izdelki –in tehnologija je dejansko ključni dejavnik inovativnosti skritih zmagovalcev (Simon, 2010: 134). Inoviranje povezuje vse poslovne funkcije od raziskovanja (tehničnega in tržnega), razvoja, proizvodnje, nabave, prodaje, financiranja, kadrovanja, vzdrževanja itd. do končnega zadovoljstva odjemalcev in ustvarjanja prihodka, dohodka in dobička prodajalcev (Mulej, 2002: 220-222). Večina inovacij, ki se pojavijo na trgu, so vsakdanje inovacije, z malo izjemnosti ali tehnologije. Manj pa je tehnoloških inovacij in prodornih inovacij. Število dejanskih inovacij se namreč zmanjšuje s povečanjem vpletenosti tehnologij. Ne glede na raven izjemnosti ali tehnologije pa vsaka inovacija nastaja in se razvija do komercializacije prek treh mehanizmov: vlade, notranjega podjetništva in podjetništva (Antončič in drugi, 2002: 37).

Carneiro (2007: 51) pravi, da so za trajno rast in donosnost podjetja potrebne tehnološke inovacije in skrben nadzor prihodnjih perspektiv. Inoviranje ima z novimi proizvodi in tehnologijami zelo velik vpliv na rast organizacije. Planiranje rasti podjetja pa vključuje več kot samo nove proizvode; vključuje tudi inovacijski management in ustrezno mentaliteto managementa za sprejetje novih tehnologij v različnih procesih. Pretekle raziskave so pokazale, da imajo inovacije pomembne pozitivne posledice na gospodarsko poslovanje družbe. Novejše raziskave te trditve ne potrjujejo vedno. Kafouros in sodelavci (2008) ugotavljajo, da ne morejo trditi, da imajo vsa podjetja, ki so vključena v mednarodno sodelovanje, koristi od inovacij. Trdijo namreč, da morajo imeti podjetja višjo stopnjo internacionalizacije, to pomeni, da mora biti dejavno na številnih trgih, da ima koristi od inovacij. Rezultati raziskave potrjujejo, da internacionalizacija krepi sposobnost podjetja za izboljšanje uspešnosti inovacij, vendar tudi kažejo, da podjetja, ki imajo nižje stopnje internacionalizacije, ne morejo koristiti prednosti inovacij. Iz vseh definicij lahko razberemo, da inovativnost v podjetju pomeni več kot le raziskovalno-razvojno dejavnost. Vključuje načrtovanje izdelka, izobraževanje in usposabljanje sodelavcev, osvajanje novih tehnologij, prenos znanja, učinkovito generiranje in upravljanje z idejami in vrsto drugih, oprijemljivih in neoprijemljivih dejavnikov, povezanih s kulturo in strategijo podjetja. Uvedba vsake inovacije torej temeljito razburka vse strukture v podjetju. Pri inoviranju pa lahko gre tudi za inovacijsko sodelovanje z ostalimi podjetji, organizacijami, univerzami in drugimi. Rezultati raziskave o pomenu inovacijskega sodelovanja za inovacijsko aktivnost slovenskih podjetij (Jaklič, Damija in Rojec, 2007) kažejo, da je zunanje inovacijsko sodelovanje, takoj za lastnimi R&R izdatki, najpomembnejša spodbuda za inovacijsko aktivnost podjetij.

Ena od dimenzij inoviranja je uporaba novih tehnologij v podjetju. Gre za eno izmed glavnih dimenzij rasti podjetja, ki je v tesni povezavi z vključevanjem v mednarodne aktivnosti. Trajna rast podjetja in donosnost zahtevata tehnološke inovacije in skrbno nadzorovane perspektive. Planiranje rasti se nanaša na več kot samo na nove proizvode: vključujejo tudi management inovativnosti in ustrezno mišljenje managementa, da sprejme nove tehnologije v različnih procesih (Carneiro, 2007).

Kot pomemben faktor konkurenčnosti je bila stopnja tehnologije identificirana tudi že v raziskavah Crick in Maritne (2005) ter Gabrielsson in Manek (2004). Analize te raziskave so pokazale, da je stopnja tehnologije rangirana kot prva izmed treh najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na internacionalizacijo proizvodnje na Kitajskem. Tehnologija je pravzaprav jedrna zmožnost za trajno konkurenčnost proizvodnih podjetij. Raziskava, ki je bila izvedena na turških MSP, je pokazala, da je za izvozno uspešnost pomembna tudi intenzivnost razvoja in raziskav v podjetju (Karadeniz in Göçer, 2007), kar se tudi nanaša na uporabo novih tehnologij. Medtem ko je raziskava med indijskimi MSP pokazala, da je pred internacionalizacijo podjetja pomembno prilagoditi uporabo tehnologije (Todd in Javalgi, 2007).

Drugi vidik inoviranja je uvajanje različnih novosti v podjetja. Uvajanje različnih novosti v podjetje lahko zajema več vidikov kot na primer: proizvodov/storitev, ki so nova za podjetje, proizvodov/storitev, ki je nova za trg ozirom izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, ki jih lahko štejemo tudi kot pomemben vidik inovativnosti. Za uvajanje katerihkoli novosti je potrebno znanje. Raziskava kako interni in eksterni viri znanja prispevajo k inovativnosti podjetij, je pokazala, da gre za pomembno povezavo med uporabo virov znanja in inovativnostjo podjetja (Cotič-Svetina in Prodan, 2008). Pojem inovacije oziroma novosti lažje razumemo kot štiri dimenzije, ki sta jih predlagala Henard in Szymanski (2001, 362), in sicer kot inovacija proizvoda, strategije, procesa in trga. Podjetja lahko izbirajo, ali jih bodo izpeljala skupno ali posamično. Raziskava o pomembnosti inovacij v mednarodnih tekstilnih podjetjih (Vila in Kuster, 2007) se nanaša tudi na pomembnost uvajanja novosti oziroma inovacij v podjetju. V tej raziskavi je bilo ugotovljeno, da niso potrebne vse vrste inovacij, da bi na novih trgih pritegnili nove kupce.

Spreminjanje poslovnih procesov je tudi eden izmed pomembnih kazalcev inovativnosti. Poslovni procesi, ki jih podjetje uporablja na domačem trgu, ni nujno da bodo uspešni tudi na tujih trgih, kjer se je potrebno prilagajati zahtevam kupcev, ki imajo drugačne potrebe kot domači kupci, zato jih je potrebno za vključevanje v tuje aktivnosti prilagoditi ali spremeniti. Na podlagi zgoraj navedenega postavljamo naslednjo hipotezo in pod hipoteze:

*H1: Podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, so bolj inovativna kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg.*

*H1A: Podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, so v zadnjih dveh letih začela uporabljati več novih tehnologij kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg.*

*H1B: Podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, so v zadnjih dveh letih uvedla več novosti kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg.*

*H1C: Podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, so letno večkrat spremenila poslovne procese kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg.*

V nadaljevanju bomo razvili hipoteze za preverjanje vpliva stopnje inovativnosti na internacionaliziranost MSP. Na podlagi pregledane literature ter raziskav drugih avtorjev sklepamo, da podjetja, ki bolj intenzivno inovirajo se tudi bolj vključujejo v mednarodne aktivnosti in so bolj internacionali-

zirana. V eni izmed hipotez predpostavljamo, da so podjetja, ki so v zadnjih dveh letih večkrat letno spremenila poslovne procese, tudi bolj internacionalizirana. To potrjuje tudi raziskava Vile in Kusterja (2007). Gunasekaran (1998: 672) v svoji raziskavi navaja, da je internacionalizacija pot za usmeritev industrijske konkurenčnosti podjetja v novo okolje. Za uspešnost v novem okolju pa je potrebna prilagoditev novemu okolju. Eden izmed načinov je tudi s spreminjanjem poslovnih procesov. Čeprav je bilo v več raziskavah ugotovljeno, da imajo inovacije velik vpliv na gospodarsko uspešnost podjetja, nekatere ugotovitve ne potrjujejo vedno teh trditev. Kafourous in sodelavci (2008: 63) v svoji raziskavi ugotavljajo, da nimajo vsa podjetja koristi od inovacij. Predlagajo, da morajo podjetja doseči zadostno stopnjo internacionaliziranosti, kar pomeni, da so aktivna na več trgih, da lahko požanjejo uspehe inovacij.

Inovacije so potrebne zaradi močne konkurence, drugačnih potreb kupcev ter mnogih drugih dejavnikov na tujih trgih. Okolje na tujih trgih je zelo dinamično in podjetja se mu morajo nenehno prilagajati. Za podjetja, ki so se sposobna prilagajati hitrim spremembam in imajo dovolj sposobnosti ter znanja, da se umestijo v mednarodnem okolju, je vpliv tega spreminjajočega se okolja lahko pozitiven. Za vsa tista podjetja, ki so na področju tehnološkega razvoja zaspala, in za tista, ki ne čutijo potrebe po mednarodnem sodelovanju, pa je lahko vpliv takšnega okolja negativen ali za mnoga celo usoden. Zato so inovacije glavni gonilnik razvoja v podjetju in tudi možnost preživetja, oziroma eden ključnih stebrov, na katerih je zgrajen vodilni položaj na trgu skritih zmagovalcev (Simon, 2010: 156). To zagotovo velja za pionirske inovacije, ki so ustvarile nov trg in postale izvor številnih skritih zmagovalcev. Poleg tega skriti zmagovalci ne prestanto uvajajo izboljšave, ki jim pomagajo braniti tržni položaj, ki so si ga priborili s trdnim delom.

V okviru strategije diferenciacije podjetja začenjajo razmišljati o inovacijah, ker želijo ponuditi različne stvari na različnih trgih in to je bistvo inovativnosti podjetij (Vila in Kuster, 2007). V svoji raziskavi sta Vila in Kuster (2007) ugotovila, da stopnja internacionalizacije podjetij ni povezana s številom novih proizvodov (odločitev podjetja, da bo ustvarjalo nove proizvode, ni pogojena s stopnjo internacionalizacije podjetja) in inovativnostjo trgov (hitrejšega in intenzivnejšega odziva lansiranja konkurence, niti ne pomeni hitrejša anticipacije potencialnega povpraševanja), medtem ko se je inovativnost procesov podjetij ter inovativnost njihovih strategij izkazala za značilno povezano s stopnjo internacionalizacije podjetij. Bloodgood in sodelavci (1996: 61) pa v nasprotju z zgornjo raziskavo ugotavljajo, da je internacionalizacija direktno povezana z uporabo diferenciacije proizvodov. Ugotavljajo, da so uporaba strategije zniževanja stroškov, diferenciacije proizvodov in inovacije kot vir konkurenčne prednosti, direktno povezani z rastjo prodaje.

Tehnologija je gonilna sila ekonomskega razvoja. Podjetja, ki so pionirji na področju visoke tehnologije, se pogosto soočajo z izzivom, da povračilo za svojo kreativnost in investicije v tehnologijo iščejo na tujih trgih, saj je domač trg premajhen in življenjski cikel proizvodov kratek (Axinn in Matthyssens, 2001). Ideje, ki jih ima neko podjetje, je potrebno čim prej uresničiti. Primer tehnologije, ki ni bila nikoli uresničena in je imelo nemško gospodarstvo veliko izgubo

zaradi tega, so tekoči kristali. 99 % vseh ekranov s tekočimi kristali je proizvedenih v Aziji, čeprav originalni patent izhaja iz Nemčije, ki je tako izgubila zelo dobro priložnost (Bloch in Groth, 1998: 317). Theodore Levitt (1983: 367-382), zgodnji zagovornik globalnega pristopa, je opozoril na ključno vlogo tehnologije kot tudi na globalno komunikacijo in transport, ki oblikujejo celoten svet v skupen trg. Dva vektorja oblikujeta svet – tehnologija in globalizacija. Na podlagi literature torej sklepamo, da so podjetja, ki uporabljajo več novih tehnologij, tudi bolj internacionalizirana

Uvajanje novosti je v današnjih razmerah na trgu ne samo potrebno ampak tudi nujno. To zahtevajo tudi vse bolj strogi zakoni varovanja okolja. Inovacije na tem področju postajajo vse bolj pomembne. To v svojem delu poudarja tudi Fink-Babičeva (2006), ki pojasnjuje koncept trajnostnega razvoja ter nakazuje povezavo med inovativnostjo, trajnostnim razvojem in okoljsko problematiko. Gunasekaran (1998: 672) v svoji raziskavi navaja, da je internacionalizacija pot za usmeritev industrijske konkurenčnosti podjetja v novo okolje. Kot smo že omenili, želijo podjetja na različnih trgih ponuditi različne izdelke in zato predpostavljamo, da so novosti na področju proizvodov/storitev, ki so nova za podjetje ali trg, ter izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, bolj pogosta v tistih podjetjih, ki so bolj internacionalizirana. Iz zgoraj navedenega smo oblikovali naslednjo hipotezo in podhipoteze:

H2: *Podjetja, ki so bolj inovativna (v smislu uvajanja več novosti in izboljšav ter večkratnega spreminjanja poslovnih procesov), so tudi bolj internacionalizirana.*

H2A: *Podjetja, ki so v zadnjih dveh letih pričela uporabljati več novih tehnologij, so tudi bolj internacionalizirana.*

H2B: *Podjetja, ki so v zadnjih dveh letih uvedla več novosti (v smislu, da so uvedla proizvod/storitev, ki je nova za podjetje, proizvod/storitev, ki je nova za trg, izboljšala obstoječe proizvode/storitve), so tudi bolj internacionalizirana.*

## 4 Metodologija

V sklopu poglavja o metodologiji bomo predstavili vzorčenje in zbiranje podatkov, raziskovalne metode in mere.

### Vzorčenje in zbiranje podatkov

Podatke za našo raziskavo smo pridobili iz obširne baze podatkov raziskave, ki je bila izvedena leta 2003 med slovenskimi MSP. Vprašalnik je bil naslovljen na direktorje izbranih podjetij in anonimnost je bila zagotovljena. Podjetja za vzorec so bila izbrana iz podatkovne baze IPIS (Poslovni register Slovenije), ki vključuje vsa podjetja v Sloveniji. Mikro podjetja so bila iz vzorca izključena. Populacijo so tako zastopala podjetja z 10 do 250 zaposlenimi. Izključena so bila podjetja, katerih letni promet je bil višji od 16,7 milijonov evrov.

Običajna stopnja vrnjenih poštnih vprašalnikov v Sloveniji variira med 10 % do 25 %. Glede na dolžino vprašalnika je bila pričakovana bolj konservativna stopnja vračanja vprašalnikov in sicer med 10 % in 15 %. Na koncu je bilo slučajno izbranih 1994 podjetij od preostale populacije 4050 podjetij glede na omenjene kriterije. Končni vzorec je vključeval 1006

podjetij z zunanjo prodajo in 988 podjetij brez zunanje prodaje. Vprašalnik je bil poslan izbranim 1994 podjetjem, ki so pokrivala vse vrste industrije. Preden je bil vprašalnik poslan, je bil testiran na skupini štirih slovenskih podjetnikov. To testiranje je pokazalo, da je potrebnih nekaj manjših sprememb pri formuliranju nekaterih točk in navodil vprašalnika, ki so bila tudi odpravljena.

## Analize podatkov

Za analize podatkom bomo uporabili univariatne, bivariatne in multivariatne statistične metode. Prvo hipotezo smo preverjali z razlikami v skupinah, torej smo preverjali razlike med povprečji za skupino podjetij, vključenih v mednarodne aktivnosti, in za tisto, ki niso vključena. Pri preverjanju druge hipoteze smo uporabili multiplo regresijo, in faktorsko analizo, dimenzije inovativnosti smo preskušali s podhipotezami. Za obdelavo podatkov smo uporabili program SPSS.

## Operacionalizacija spremenljivk

Za potrebe naše raziskave smo stopnjo internacionalizacije merili s pomočjo deleža prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2002 ter s številom vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih (uvoz, direktni izvoz, posredni izvoz, neposredne investicije v samostojne naložbe, neposredne investicije v skupne naložbe, licenciranje proizvodov/storitev, pogodbeno sodelovanje, franšizing, ostalo). Iz osmih skupin smo oblikovali tri stopnje internacionalizacije: (1) 0-30 % prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2002 → Nizka stopnja internaci-

onalizacije; (2) 31-70 % prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2002 → Srednja stopnja internacionalizacije; in (3) 71 % in več prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2002 → Visoka stopnja internacionalizacije.

Za merjenje inovativnosti so bile uporabljene naslednje dimenzije inovativnosti: uporaba novih tehnologij v zadnjih dveh letih, uvajanje novosti v zadnjih dveh letih ter spreminjanje poslovnih procesov. Uporabo novih tehnologij smo merili z eno mero in sicer s številom novih tehnologij v zadnjih dveh letih. Uvajanje novosti smo merili z naslednjimi merami (3 mere): proizvod/storitev, ki je nova za podjetje, proizvod/storitev, ki je nova za trg in izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev. Medtem ko smo spreminjanje poslovnih procesov merili z letnim številom sprememb proizvodnega/storitvenega procesa, trženja oz. drugih področij (3 mere).

## Vzorec

Število vprašalnikov, ki so bili uporabljeni za analizo, je bilo 247 - od tega je bilo podjetij 86, ki niso vključena v mednarodne aktivnosti, 161 od MSP, ki so vključena v mednarodne aktivnosti. Povprečno podjetje v vzorcu je imelo 20-49 zaposlenih, med približno 420.000 in 2.100.000 evrov prihodka od prodaje, staro je bilo približno 17,5 let, delovalo je v proizvodni dejavnosti in je bilo locirano v centralnem geografskem območju (glavnem mestu Slovenije – Ljubljani in njeni okolici) v letu 2002. Za primerjavo porazdelitev vzorca do podatkovne baze je bil uporabljen t-test za neodvisne vzorce. Ugotovljeno je bilo, da vzorčna porazdelitev malo odstopa od populacije. Vzorec je zajemal vse vrste industrije, ki so zastopane v populaciji.

Tabela 1: Razlike v inoviranju za MSP, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, in MSP, ki so usmerjena samo na nacionalni trg za celoten vzorec anketirancev

|                                               | t     | df      | Sig. (2-str.) | Razlika povprečij | Stand. napaka |
|-----------------------------------------------|-------|---------|---------------|-------------------|---------------|
| <b>Novi tehnologije</b>                       |       |         |               |                   |               |
| Število novih tehnologij v zadnjih dveh letih | 2,229 | 250     | 0,027         | 0,316             | 0,142         |
|                                               | 2,236 | 185,673 | 0,027         | 0,316             | 0,141         |
| <b>Novosti</b>                                |       |         |               |                   |               |
| Proizvod/storitev nova za podjetje            | 5,204 | 228     | 0,000         | 0,955             | 0,183         |
|                                               | 5,513 | 174,146 | 0,000         | 0,955             | 0,173         |
| Proizvod/storitev nova za trg                 | 3,055 | 220     | 0,003         | 0,575             | 0,188         |
|                                               | 3,170 | 164,900 | 0,002         | 0,575             | 0,181         |
| Izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev    | 4,411 | 236     | 0,000         | 0,867             | 0,197         |
|                                               | 4,621 | 194,624 | 0,000         | 0,867             | 0,188         |
| <b>Spreminjanje poslovnih procesov</b>        |       |         |               |                   |               |
| Proizvodni/storitveni proces                  | 1,489 | 239     | 0,138         | 0,258             | 0,173         |
|                                               | 1,510 | 182,887 | 0,133         | 0,258             | 0,171         |
| Trženje                                       | 1,715 | 237     | 0,088         | 0,285             | 0,166         |
|                                               | 1,723 | 175,769 | 0,087         | 0,285             | 0,166         |
| Ostala področja                               | 0,505 | 226     | 0,614         | 0,083             | 0,165         |
|                                               | 0,494 | 162,551 | 0,622         | 0,083             | 0,169         |

## 5 Rezultati

Za testiranje hipoteze H1 bomo uporabili test za razlike med povprečji za neodvisna vzorca. Postavili smo glavno hipotezo H1, ki jo bomo potrdili ali zavrnili na podlagi poddimenzij inovacij. Če želimo potrditi ali zavrniti glavno hipotezo (podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, so bolj inovativna kot tista, ki so usmerjena samo na nacionalni trg), si moramo najprej pogledati, če lahko potrdimo ali zavrnemo podhipoteze, ki so vezane na posamezne dimenzije inovativnosti. Razlike so najprej preverjene za celoten vzorec MSP, ki so vključena v mednarodne aktivnosti in tistih MSP, ki so usmerjena samo na nacionalni trg (Tabela 1).

Rezultati t-testa so predstavljeni v tabeli 1. Podjetja, ki so usmerjena v mednarodne aktivnosti, dojemajo večino inovacij bolj pozitivno kot podjetja, ki so usmerjena samo na nacionalni trg. Samo za dve postavki; spreminjanje proizvodnih/storitvenih procesov in spreminjanje ostalih področij, je bilo ugotovljeno, da nista značilni. Iz navedenega sledi, da lahko popolnoma podpremo podhipoteze H1A (podjetja, ki so usmerjena v mednarodne aktivnosti, so v zadnjih dveh letih pričela uporabljati več novih tehnologij kot podjetja, ki so usmerjena samo na nacionalni trg;  $p < 0,05$ ) in H1B (uvajanje proizvodov/storitev novih za podjetje; uvajanje proizvodov/storitev novih za trg; izboljševanje obstoječih proizvodov/storitev;  $p < 0,01$ ), medtem ko podhipotezo H1C podpremo samo delno (spreminjanje procesa trženja;  $p < 0,05$ ; medtem ko spreminjanje proizvodnih/storitvenih procesov ter ostalih področij nista bila značilna). Zaključimo lahko torej, da lahko na splošno hipotezo H1 za celoten vzorec anketirancev podpremo. To pomeni, da so podjetja, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, bolj inovativna od tistih, ki so usmerjena samo na nacionalni trg.

Najvišja razlika povprečij v inoviranju med obema skupinama MSP se pojavi v naslednjih postavkah (Tabela 1): uvajanje novosti: uvajanje proizvodov/storitev novih za podjetje (razlika povprečij znaša 0,955) in izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev (razlika povprečij znaša 0,867), medtem ko se najmanjša razlika povprečij v inoviranju med obema skupinama MSP pojavi pri spreminjanju poslovnih procesov: ostala področja (razlika povprečij znaša 0,083), proizvodni/storitveni proces (razlika povprečij znaša 0,258) ter trženje (razlika povprečij znaša 0,285).

Kot drugo glavno hipotezo smo postavili hipotezo H2 s katero bomo preverjali vpliv stopnje inovativnosti na stopnjo internacionaliziranosti MSP ter jo bomo potrdili ali zavrnili na podlagi različnih poddimenzij inovacij. Za testiranje hipoteze H2 bomo izvedli najprej faktorsko analizo, nato pa bomo uporabili multiplo regresijsko analizo. V tem delu bomo v vzorec vključili le tista MSP iz Slovenije, ki so vključena v mednarodne aktivnosti in proučili povezavo med inovativnostjo MSP in njihovo stopnjo internacionalizacije.

Z namenom pojasniti povezave mer v vzorcu smo v prvi fazi izvedli eksplorativno faktorsko analizo. Faktorska analiza je model, s katerim skušamo pojasniti povezave med večjim številom spremenljivk, z manjšim številom faktorjev, ki predstavljajo skupne razsežnosti. S pomočjo faktorske analize bomo torej poskušali ugotoviti, ali obstajajo določeni skupni faktorji, s pomočjo katerih je mogoče pojasniti inovativnost MSP. Rezultati so pokazali, da je vrednost merila KMO<sup>1</sup> 0,786. Ker je večja od 0,5, pomeni, da obstaja dovolj velika korelacija med spremenljivkami za primernost uporabe faktorske analize. Tudi Bartlettov test<sup>2</sup> ima visoko vrednost (Chi-Square = 372,680; df = 21;  $p = 0,000$ ), torej lahko ničelno hipotezo, da med spremenljivkami ne obstajajo korelacije, zavrnemo.

Število faktorjev je bilo določeno na podlagi dimenzij inoviranja (7 faktorjev). Določanje števila faktorjev smo pričeli na podlagi kriterija latent root (lastna vrednost - eigenvalue), ki je pokazala, da moramo v model vključiti 2 faktorja, s katerima lahko faktorjema pojasnimo 68,6 % celotne variabilnosti inoviranja. Ker bi tretji faktor k analizi doprinesel le slabih 11 %, se odločimo obdržati dva faktorja. Pri faktorski analizi smo uporabili metodo največjega verjetja (Maximum Likelihood). Iz tabele 2 lahko vidimo, da je povezanost med prvim faktorjem in spremenljivkami za spreminjanje poslovnih procesov (trženje, ostala področja ter proizvodni/storitveni proces) zelo močna, medtem ko je tudi zelo močna povezanost med drugim faktorjem ter inovacijami (proizvod/storitev nova za podjetje, proizvod/storitev nova za trg in izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev) ter uvajanjem novih tehnologij.

Tabela 2: Strukturna matrika

|                                            | Faktor       |              |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                            | 1            | 2            |
| Trženje                                    | <b>0,909</b> |              |
| Ostala področja                            | <b>0,838</b> |              |
| Proizvodni/storitveni proces               | <b>0,754</b> |              |
| Proizvod/storitev nova za podjetje         |              | <b>0,853</b> |
| Proizvod/storitev nov za trg               |              | <b>0,743</b> |
| Izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev |              | <b>0,689</b> |
| Št. novih tehnologij v zadnjih dveh letih  |              | <b>0,429</b> |

### OPOMBE:

Metoda ocenjevanja faktorskega modela: Metoda največjega verjetja (Maximum Likelihood).

Metoda rotacije: poševna rotacija (Oblimin) s Kaiserjevo normalizacijo.

V analizo so vključena samo podjetja, ki so trenutno vključena v eno izmed mednarodnih aktivnosti.

Spremenljivke trženje, ostala področja ter proizvodni/storitveni proces imajo koeficient nad 0,5, kar pomeni, da so zelo povezane s prvim faktorjem, ostale spremenljivke (proizvod/storitev nova za podjetje, proizvod/storitev nova za

1 Keiser-Meyer-Olkinovo [KMO] merilo primernosti vzorca je indeks, ki se uporablja za ugotavljanje primernosti uporabe faktorske analize. Visoke vrednosti (0,5 in 1,0) kažejo, da je faktorska analiza primerna metoda (Malhotra, 2004).

2 Bartlettov test se uporablja za testiranje ničelne hipoteze, to je hipoteze, da so spremenljivke med seboj nekorelirane ( $r = 0$ ). Velike vrednosti tega testa vodijo v zavrnitev ničelne hipoteze, torej zavrnitev hipoteze, da med spremenljivkami ni korelacije (Malhotra, 2004).

trg, izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev in število novih tehnologij v zadnjih dveh letih) pa imajo koeficiente nad 0,5 pri drugem faktorju, kar pomeni, da so zelo povezane z drugim faktorjem (razen število novih tehnologij v zadnjih dveh letih, ampak to spremenljivko vseeno povezujemo z drugim faktorjem, kjer je koeficient vseeno višji kot pri prvem faktorju).

V drugi fazi uporabimo konfermatorno faktorsko analizo, da bi potrdili izsledke oziroma rezultate eksplorativne faktorske analize. V tem primeru se odločimo preveriti model ponovno z dvema ali tremi faktorji. V primeru s tremi skupnimi faktorji pojasnimo kar 79,9 % celotne variabilnosti inoviranja, vendar v tem primeru pade ena spremenljivka v drugo dimenzijo, kar je neustrezno z vidika proučevanja in se zato odločimo obdržati le dva faktorja. Na osnovi faktorske analize v nadaljevanju upoštevamo le dve skupini znotraj vzorca in posledično spremenimo število dimenzij inovativnosti, ki se je skrčilo na dve. Imamo torej dve podhipotezi, ker število uvajanja novih tehnologij v zadnjih dveh letih priključimo dimenziji uvajanja novosti v zadnjih dveh letih. Za vsako podhipotezo (H2A in H2B) bomo ločeno 2-krat izvedli regresijsko analizo, kjer bomo najprej kot odvisno spremenljivko upoštevali delež izvoza v celotnih prihodkih (kvantitativni vidik internacionalizacije), nato pa število vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih (kvalitativni vidik internacionalizacije).

Pri testiranju podhipoteze H2A predstavlja pri regresijski analizi odvisno spremenljivko najprej delež izvoza v celotnih prihodkih (Tabela 3). Model sam po sebi ni statistično značilen (sig > 0,05, F=1,781). Iz tabele 3 je razvidno, da lahko potrdi-

mo samo del podhipoteze H2A. Potrdimo jo lahko le v delu, kjer gre za izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, saj je tu stopnja značilnosti < 0,05 (sig. znaša 0,024 / 2 = 0,012). V primeru uporabe novih tehnologij, proizvodov/storitev novih za podjetje oziroma trg je stopnja značilnosti > 0,05. V celoti lahko rečemo, da hipoteze H2A ne moremo potrditi.

Pri drugi regresijski analizi je odvisna spremenljivka število vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih za podhipotezo H2A (Tabela 4). Model je statistično značilen pri stopnji tveganja manjši od 0,001 (F=5,098). Potrdimo lahko le del podhipoteze, kjer gre za izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, saj je tu stopnja značilnosti < 0,05 (sig. = 0,074 / 2 = 0,037). V primeru uporabe novih tehnologij, proizvodov/storitev novih za podjetje oziroma trg je stopnja značilnosti > 0,05. V celoti lahko rečemo, da hipoteze H2A ne moremo potrditi.

V nadaljevanju smo izvedli še regresijski analizi za podhipotezo H2B, in sicer najprej za odvisno spremenljivko delež izvoza v celotnih prihodkih (Tabela 5). Glede na stopnje značilnosti lahko podhipotezo H2B v celoti zavrnemo (model ni statistično značilen pri p>0,05, F=0,665), saj je vrednost stopnje značilnosti > 0,05 pri vseh poddimenzijah. V primeru, ko je odvisna spremenljivka število vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih (Tabela 6), je model statistično značilen (sig < 0,01, F=5,124) lahko podhipotezo H2B sprejmemo, saj so stopnje značilnosti vseh (standardiziranih) koeficientov < 0,01. Takšne ugotovitve smo lahko pričakovali glede na prej navedeno raziskavo (Kafouros in drugi, 2008), kjer je bilo

Tabela 3: Koeficienti

| Model                                      | Beta (st.koef) | t      | Sig.  | Korelacije |        |        |
|--------------------------------------------|----------------|--------|-------|------------|--------|--------|
|                                            |                |        |       | Ničl. reda | Delni  | Del    |
| 1 Konstanta                                |                | 5,276  | 0,000 |            |        |        |
| Št. novih tehnologij v zadnjih dveh letih  | -0,053         | -0,556 | 0,579 | 0,034      | -0,048 | -0,047 |
| Proizvod/storitev nova za podjetje         | 0,024          | 0,196  | 0,845 | 0,109      | 0,017  | 0,016  |
| Proizvod/storitev nov za trg               | -0,082         | -0,748 | 0,456 | 0,038      | -0,064 | -0,063 |
| Izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev | 0,255          | 2,288  | 0,024 | 0,207      | 0,194  | 0,193  |

**OPOMBE:**

Odvisna spremenljivka: delež izvoza v celotnih prihodkih 2002

V analizo so vključena samo podjetja, ki so trenutno vključena v eno izmed mednarodnih aktivnosti.

Tabela 4: Koeficienti

| Model                                      | Beta (st.koef) | (st. t | Sig.  | Korelacije |        |        |
|--------------------------------------------|----------------|--------|-------|------------|--------|--------|
|                                            |                |        |       | Ničl. reda | Delni  | Del    |
| 1 Konstanta                                |                | 2,656  | 0,009 |            |        |        |
| Št. novih tehnol. v zadnjih dveh letih     | -0,062         | -0,698 | 0,486 | 0,106      | -0,060 | -0,056 |
| Proizvod/storitev nova za podjetje         | 0,182          | 1,588  | 0,115 | 0,322      | 0,135  | 0,127  |
| Proizvod/storitev nov za trg               | 0,076          | 0,719  | 0,473 | 0,260      | 0,062  | 0,058  |
| Izboljšanje obstoječih proizvodov/storitev | 0,189          | 1,798  | 0,074 | 0,310      | 0,152  | 0,144  |

**OPOMBE:**

Odvisna spremenljivka: št. vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih

V analizo so vključena samo podjetja, ki so trenutno vključena v eno izmed mednarodnih aktivnosti.

Tabela 5: Koeficienti

| Model                        | Beta (st.koef) | t      | Sig.  | Korelacije |        |        |
|------------------------------|----------------|--------|-------|------------|--------|--------|
|                              |                |        |       | Niçl. reda | Delni  | Del    |
| 1 Konstanta                  |                | 9,512  | 0,000 |            |        |        |
| Proizvodni/storitveni proces | 0,125          | 1,044  | 0,298 | 0,054      | 0,090  | 0,098  |
| Trženje                      | -0,183         | -1,256 | 0,211 | -0,032     | -0,107 | -0,107 |
| Ostala področja              | 0,087          | 0,637  | 0,525 | 0,024      | 0,055  | 0,054  |

**OPOMBE:**

*Odvisna spremenljivka: delež izvoza v celotnih prihodkih 2002*

*V analizo so vključena samo podjetja, ki so trenutno vključena v eno izmed mednarodnih aktivnosti.*

Tabela 6: Koeficienti

| Model                        | Beta (st.koef) | t      | Sig.  | Korelacije |        |        |
|------------------------------|----------------|--------|-------|------------|--------|--------|
|                              |                |        |       | Niçl. reda | Delni  | Del    |
| 1 Konstanta                  |                | 7,189  | 0,000 |            |        |        |
| Proizvodni/storitveni proces | 0,202          | 1,790  | 0,076 | 0,128      | 0,151  | 0,145  |
| Trženje                      | -0,456         | -3,374 | 0,001 | -0,030     | -0,277 | -0,273 |
| Ostala področja              | 0,389          | 3,004  | 0,003 | 0,157      | 0,249  | 0,243  |

**OPOMBE:**

*Odvisna spremenljivka: št. vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih*

*V analizo so vključena samo podjetja, ki so trenutno vključena v eno izmed mednarodnih aktivnosti.*

ugotovljeno, da nimajo vsa podjetja koristi od inovacij v tem smislu, da bi le te vplivale na gospodarsko poslovanje podjetja. Avtorji predlagajo, da morajo podjetja doseči zadostno stopnjo internacionaliziranosti, kar pomeni, da so aktivna na več trgih, da lahko požanjejo uspehe inovacij, kar je tudi pokazala naša raziskava, ko smo kot odvisno spremenljivko uporabili število vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih.

Zaključimo torej, da lahko hipotezo H2 sprejmemo le delno. Podpremo jo lahko le v delu, ko gre za izboljšanje obstoječih proizvodov in storitev, ter v delu, ko je odvisna spremenljivka število vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih pri vseh poddimenzijah (spreminjanje proizvodnega/storitvenega procesa, trženja in ostalih področij), v vseh ostalih delih pa jo zavrnemo.

Na podlagi rezultatov lahko hipotezo H1 podpremo, hipotezo H2 pa lahko podpremo le delno. To pomeni, da drži, da so MSP v Sloveniji, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, bolj inovativna od tistih, ki so usmerjena samo na nacionalni trg. Glede na pregledano literaturo smo pričakovali podobne rezultate. Tista podjetja, ki se vključujejo na mednarodne trge, morajo biti bolj inovativna in morajo spremljati dogajanje ter dohitevati ostro konkurenco. Na podlagi dobljenih rezultatov pa ne moremo trditi, da so tista podjetja, ki so bolj inovativna tudi bolj internacionalizirana oziroma lahko to trditev podpremo le delno. Na tem mestu naj opozorimo, da smo internacionalizacijo za potrebe naše raziskave merili po kriteriju deleža prihodkov od prodaje na tujih trgih, kar obravnavamo kot kvantitativni vidik, dodatno pa še s številom vseh uporabljenih načinov delovanja na tujih trgih, kar lahko razlagamo kot kva-

litativni vidik. Rezultati bi bili mogoče drugačni, če bi se lotili merjenja internacionalizacije na drugačen način.

## Diskusija, sklepi, omejitve in priporočila

Raziskava prinaša nekatere teoretične in metodološke prispevke k internacionalizaciji in inovativnosti MSP. Teoretični prispevek se kaže v pregledu literature in preteklih raziskav s področij internacionalizacije, malih in srednje velikih podjetij ter inovativnosti MSP. V empiričnem delu smo se opirali na rezultate raziskav drugih avtorjev. Ugotovili smo, da niso vse dimenzije inovativnosti pomembne za pridobivanje kupcev na tujih oziroma novih trgih. Metodološki prispevek raziskave, se kaže v razvoju modela, s katerim je možno meriti stopnjo internacionalizacije in njeno povezanost z inovativnostjo.

Tako teoretični kot tudi metodološki prispevek, lahko uporabijo drugi raziskovalci v nadaljnjih raziskavah relacij med vključenostjo v mednarodne aktivnosti ter inovativnostjo MSP in relacij med stopnjo internacionalizacije in inovativnostjo MSP. Ta model se lahko uporabi tako za raziskave velikih, kot tudi malih in srednje velikih ter mikro podjetij. Smiselno je, da avtorji poleg inovativnosti podjetij, v njihove modele poskušajo vključiti še druge podjetniško in panožne specifične dejavnike internacionalizacije podjetij in jih morda integrirajo v skupni model. Tako bi integrativni model zagotovo bolj celovito prispeval k pojasnjevanju variabilnosti preučevanega pojava stopnje internacionalizacije. Metoda merjenja internacionalizacije se lahko uporabi nadalje za ugotavljanje

relacij z drugimi področji raziskovanja, ne samo s področjem inovativnosti.

Za Slovenijo, ki je malo tranzicijsko gospodarstvo s populacijo približno dva milijona, je sektor MSP zelo pomemben sektor, saj zajema kar 99 % vseh podjetij. Za našo državo je sektor MSP dokaj nov in nima še prave tradicije delovanja. Rast podjetij v Sloveniji je zaradi majhnega domačega trga zelo težka, zato podjetja nimajo veliko drugih možnosti, kot da svoje priložnosti za rast iščejo na mednarodnih trgih v razvoju, kar pa zahteva določene prilagoditve in novosti. Mala podjetja v Sloveniji se še vedno najmanj ukvarjajo z inovacijsko dejavnostjo, saj je bilo inovacijsko aktivnih v obdobju 2004 do 2006 le 27,7 % podjetij. Pri slovenskih podjetnikih je v ospredju še vedno izkoriščenost strojev in opreme pa tudi delovne sile ter zmanjšanje stroškov in ne inovativnost, kar je zaskrbljujoče. S tega vidika bi bilo potrebno vzpodbuditi MSP, da čim več inovirajo.

Pri sami raziskavi in merjenju posameznih preučevanih kategorij je smiselno opozoriti na določene omejitve. Prvič, zavedati se moramo, da je inovativnost zelo širok pojem in obstoječa raziskava je zajela zgolj določene vidike inovativnosti. Poleg inovativnosti, pa k internacionalizaciji prispeva še vrsto drugih dejavnikov. V bodoče bi bilo smiselno mere za različne vidike inovativnosti razširiti oziroma v model dodati druge dejavnike. Drugič, za merjenje internacionalizacije so v tem prispevku uporabljene zgolj določene mere, niso pa vključeni še drugi vidiki internacionalizacije (npr. proizvodi/storitve, čas internacionalizacije, različni načini internacionalizacije, ...), tudi izbrane mere predstavljajo bolj kvantitativni kot kvalitativni vidik internacionalizacije, kar je še posebna omejitev pri malih in srednjih podjetjih (npr. število uporabljenih načinov delovanja). Avtorji (Ruzzier, 2006; Ruzzier in drugi, 2007) so predlagali tudi druge kompleksnejše modele in metode za merjenje stopnje internacionalizacije malih in srednjih podjetij. Tretjič, ključno vprašanje pri preučevanju odvisnosti in vzročno-posledičnih povezav posameznih pojavov; v tem primeru inovativnosti in internacionalizacije (oziroma drugih kategorij) je dejansko kateri od pojavov vpliva na drugega. Torej ali so bolj inovativna podjetja tudi bolj internacionalizirala oziroma obratno. S presečnim načinom raziskovanja to žal ni moč dokazati, zato jo moramo vzeti kot omejitev pri interpretaciji rezultatov. Četrtrič, podatki o samih mednarodnih aktivnosti in inovativnosti so relativno stari. Kljub temu smatramo, da prispevek prinaša zanimive in uporabne prispevke znanosti, podjetnikom in snovalcem podjetniških politik ter inovativnosti.

## Literatura

- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of the Firm: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 26 (2): 209-31.
- Anderson, V., Stuart, G. & Lawrence, P. (1998). Learning to Internationalize, *Journal of Management Development*, 17 (7): 492-502. DOI: 10.1108/02621719810227525
- Andersson, S. & Floren, H. (2008). Exploring Managerial Behavior in Small International Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (1): 31-50. DOI: 10.1108/14626000810850838

- Antončič, B., Hisrich, R.D., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana.
- Axinn, C. & Matthyssens, P. (2001). Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World, *International Marketing Review*, 19 (5): 436-449. DOI: 10.1108/02651330210445275
- Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, MER Evrocenter, Gubno.
- Bloch, B. & Groth, K.J. (1998). German Managerial Failure: the other Side of the Globalisation Dilemma, *European Business Review*, 98 (6): 311-321. DOI: 10.1108/09555349810241581
- Bloodgood, M. James, Harry J. Sapienza & James G. Almeida. (1996). The Internationalization on New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 20: 61-76.
- Carneiro, A. (2007). What is required for Growth? *Business strategy series*, 8 (1): 51-57. DOI: 10.1108/17515630710686888
- Cavusgil, S.T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity, *Journal of Management Studies*, 21 (1): 3-22. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x
- Cotič-Svetina, A. & Prodan, I. (2008). How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms' Innovation Performance, *Managing Global Transitions*, 6 (3): 277-29.
- Coviello, N.E. & Martin, K. (1999). Internationalization of Service SMEs: an Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector, *Journal of International Marketing*, 7 (4): 42-66.
- Crick, D. & Spence, M. (2005). The Internationalization of High-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies, *International Business Review*, 14 (2): 167-185. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.007
- De Jong, J.P.J. & Marsili, O. (2010). *Schumpeter versus Krizner: An Empirical Investigation of Opportunity Types*, RSM Erasmus University, Rotterdam.
- Fink-Babič, S. (2006). Vloga inovativnosti pri trajnostnem razvoju, *Organizacija*, 39 (5): 314-320, dosegljivo na: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-si/article/viewFile/345/327>.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani Manek, V. H. (2004). Born-globals: How to Reach New Business Space Rapidly, *International Business Review*, 13 (5): 555-571. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2004.03.005
- George, G., Wiklund, J. & Zahra, S.A. (2005). Ownership and the Internationalisation of Small Firms, *Journal of Management*, 31 (2): 210-233. DOI: 10.1016/S0969-5931(99)00030-X
- Glas, M., Hisrich, R.D., Vahčič, A. & Antončič, B. (1999). The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia, *Global Focus*, 4 (2/3): 107-124.
- Gunasekaran, A. (1998). An Analysis and Experiences on the Management of International and Joint R&D Projects, *Management Decision*, 36 (10): 669-678. DOI: 10.1108/00251749810245327
- Henard, D. & Szymanski D.M. (2001). Why Some New Products are More Successful than Others, *Journal of Marketing Research*, 38 (3): 362-375.
- Jaklič, A., Damijan, J.P. & Rojec, M. (2007). Innovation Cooperation and Innovation Activity of Slovenian Enterprises, *LICOS Centre for Institutions and Economic Performance Discussion Paper No. 201/2008*.
- Johanson, J. & Finn W.P. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-323.
- Johanson, J. & Vahlne J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies* 8 (1): 23-32.



- Kafourous, I.M., Buckley, P.J., Sharp, J.A. & Wang, C. (2008). The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance, *Technovation*, 28 (1-2): 63-74. DOI: 10.1016/j.technovation.2007.07.009
- Karadeniz, E.E. & Göçer, K. (2007). Internationalization of Small Firms: A Case Study of Turkish Small- and Medium-Sized Enterprises, *European Business Review* 19 (5): 387-403. DOI: 10.1108/09555340719818978
- Karaglozoglou, N. & Lindell, M. (1998). Internationalization and Small and Medium Sized Technology-based Firms: an Exploratory Study, *Journal of Small Business Management*, 36 (1): 44-59.
- Kohn, T.O. (2003). Small Firms as International Players. *SMEs in the age of globalization*, ur. D.B. Audretsch. Cheltenham: Edward Elgar.
- Leko-Šimić, M. & Horvat, J. (2006). Risk Taking Propensity and Export Performance of Croatian Exporters. *Managing Global Transitions*, 4 (4): 313-326, dosegljivo na [http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4\\_313-326.pdf](http://www2.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/4_313-326.pdf) (25.7.2011).
- Levitt, T. (1983). The Globalisation of the Markets. *Harvard Business Review* May to June: 367-382.
- Madsen, T.K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6): 561-583.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: an Applied Orientation*. 4. izd. Upper Saddle River: Pearson Education.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of two Research Paths, *Academy of Management Journal*, 43 (5): 902-906.
- Mulej, M. (2002). Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management? *Naše gospodarstvo*, 48 (3/4): 217-237.
- Ojala, A. (2008). Entry in a Psychically Distant Market: Finnish Small and Medium-Sized Software Firms in Japan, *European Management Journal*, 26 (2): 135-144. DOI: 10.1016/j.emj.2007.09.001
- Rasmussen, E.S. & Madsen, T.K. (2002). *The Born Global Concept*, University of Southern Denmark, Odense.
- Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: Integrativni in konceptualni model, *Organizacija*, 40 (1): 42-53, dosegljivo na: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija-en/article/viewFile/601/583> (25.7.2011).
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antončič, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4): 476-497. DOI: 10.1108/14626000610705705
- Ruzzier, M. (2010). *SME internationalization : conceptual integration and empirical verification*, Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.
- Simon, H. (2010). *Skriti zmagovalci 21. stoletja: kako obvladati svetovne trge – in kako to uspeva tudi majhnim*, Planet GV, Ljubljana.
- Stephan, Michael. (2007). *Risiken infolge von Technologie-Outsourcing?* Berlin. Humboldt University, dosegljivo na: <http://edoc.hu-berlin.de/series/sfb-649-papers/2007-47/PDF/47.pdf> (25.7.2011).
- Todd, P.R. & Javalgi, R.G. (2007). Internationalization of SMEs in India. Fostering Entrepreneurship by Leveraging Information Technology, *International Journal of Emerging Markets*, 2 (2): 166-180. DOI: 10.1108/17468800710739234
- Vila, N. & Kuster, I. (2007). The Importance of Innovation in International Textile Firms, *European Journal of Marketing*, 41 (1/2): 17-36. DOI: 10.1108/03090560710718094

**Mitja Ruzzier** je izredni profesor in prodekan za znanstvenoraziskovalno delo na Fakulteti za Management Koper Univerze na Primorskem. Njegova raziskovalna področja so internacionalizacija, mednarodno trženje, inovativnost, MSP ter podjetništvo. Ima veliko delovnih izkušenj iz prakse. Poleg dela na fakulteti opravlja tudi delo svetovalca za številna podjetja iz gospodarstva. Njegovi članki so bili objavljeni v znanstvenih revijah kot na primer *Entrepreneurship and Regional Development*, *Transformations in Business and Economics*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *Managing Global Transitions* in *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Več o avtorju in njegovem delu najdete na spletni strani [www.mitjaruzzier.com](http://www.mitjaruzzier.com)

**Andreja Mlakar** je asistentka vodstva v podjetju Preis Sevnica, opravljala je tudi funkcijo vodje managementa kakovosti. Leta 2000 je zaključila Srednjo ekonomsko šolo v Brežicah in pridobila poklic ekonomski tehnik. Po srednji šoli se je vpisala na Ekonomsko poslovno fakulteto Univerze v Mariboru, kjer je leta 2005 diplomirala in si pridobila naziv univerzitetni diplomirani ekonomist. Po dveletnem premoru je študij nadaljevala na magistrskem študijskem programu »splošni management« na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management v Kopru, kjer je leta 2010 tudi zaključila študij in si pridobila naziv magisterica znanosti. Naslov magistrske naloge je bil Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji pod mentorstvom dr. Mitje Ruzzierja.

### The relationship between internationalization and innovation in SMEs: The case of Slovenia

The paper analyzes the relationship between internationalization and innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). Based on the literature, we developed two main hypotheses to examine differences in innovation between internationalized and noninternationalized Slovenian SMEs, and the impact of a direct interaction between different levels of innovation and the degree of internationalization of SMEs. The results of the survey among 247 Slovenian SMEs have shown that companies, which are involved in international activities, are more innovative than those that focus only on the national market (H1). We have just partly confirmed H2, that SMEs in Slovenia, which are more innovative, are also more internationalized. For analyzes and hypotheses confirmation, factor analysis, and regression analysis have been used.

**Key words:** internationalization, globalization, international entrepreneurship, small and medium sized enterprises (SME), innovation.

# Razmerje med IKT in organizacijskimi spremembami v obdobju e-uprave

Janja Nograšek, Mirko Vintar

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Inštitut za informatizacijo uprave, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana  
janja.nograsek@fu.uni-lj.si, mirko.vintar@fu.uni-lj.si

Razmerje med tehnologijo in organizacijskimi spremembami v organizacijah javnega sektorja je postalo predmet intenzivnega preučevanja v zadnjem desetletju. Študije, ki se ukvarjajo s tovrstnim razmerjem, lahko razdelimo v dve skupini – prva skupina obravnava tehnologijo (IKT tehnologijo) v obdobju e-uprave kot ključni, bolj ali manj neodvisen dejavnik v razmerju do ostalih organizacijskih dejavnikov, druga skupina pa IKT vidi kot enakovreden in soodvisen element v razmerju do ostalih dejavnikov. Ti skupini študij lahko nadalje umestimo znotraj dveh organizacijskih teorij, ki sta primerni za opredelitev obravnavanega razmerja, to sta tehnološki determinizem in socio-tehnološka teorija.

Cilj prispevka je tako kritično analizirati ti dve teoriji z vidika njune uporabnosti v smislu opredelitve formalnega teoretičnega okvirja za razumevanje razmerja med vse intenzivnejšo uporabo IKT v javnem sektorju in organizacijskimi spremembami, in sicer skozi prizmo Leavittovega modela organizacije. Na podlagi opravljene kritične analize in sinteze ključnih ugotovitev dosedanjih raziskav prispevek podaja predlog konceptualnega modela za opredelitev razmerja med IKT in ostalimi organizacijskimi dejavniki v obdobju e-uprave.

**Ključne besede:** Tehnološki determinizem, Socio-tehnološka teorija, Leavittov model, konceptualni model za opredelitev vloge IKT v obdobju e-uprave

## 1 Uvod

Tehnologija že vsaj štiri desetletja bolj ali manj radikalno posega v delovanje organizacij javnega sektorja, s tem da se njena vloga spreminja in z vsakim novim tehnološkim ciklom povečuje. V začetnem obdobju je bil vpliv največji na izvajanje administrativno tehničnih in preprostejših strokovnih nalog, ostali elementi organizacije, kot so procesi, strukture, organizacijska kultura pa so čutili ta vpliv le v majhnem obsegu. V kasnejšem obdobju intenzivne informatizacije so se naloge pričele združevati in vpliv tehnologij na izvajanje procesov se je naglo povečeval, le-ti so postajali vse bolj standardizirani, formalizirani in učinkovitejši, pričele so se kazati že tudi manjše spremembe v strukturi organizacij, predvsem na ravni pravil, nadzora in koordinacije opravil, kjer so se pričela vzpostavljati nova razmerja. V obdobju e-uprave pa je internet in z njim povezane tehnologije prinesel velik preskok v vseh razsežnostih delovanja organizacij javnega sektorja, torej v notranjem in poslovanju navzven.

Nobenega dvoma ni, da je vloga tehnologije pri preoblikovanju organizacij javnega sektorja prav v obdobju e-uprave močno narasla, posledično pa je razmerje med tehnologijo in organizacijskimi spremembami v javnem sektorju postalo v zadnjem desetletju področje vse bolj intenzivnega raziskovanja in preučevanja. Večina avtorjev s področja e-uprave trdi, da imajo informacijsko komunikacijske tehnologije (v

nadaljevanju IKT) v obdobju e-uprave potencial za radikalne organizacijske spremembe (npr. Bellamy in Taylor, 1998; OECD, 2001; Ho, 2002; Bekkers, 2003; COM, 2003; Okot-Uma, 2003). Vendar pa se na drugi strani pojavljajo avtorji, ki menijo, da je IKT le eden od elementov v organizaciji, ki je recipročno povezan z ostalimi elementi znotraj in tudi zunaj organizacije in da le ustrezná povezava med njimi omogoča optimalno izkoriščenje potencialov novih tehnologij (npr. Friedlander, 2000; Fountain, 2001; Van Wert, 2002; Lazer, 2002; Maniatopoulos, 2005). Prva skupina študij tako IKT v obdobju e-uprave vidi kot ključni, bolj kot ne, neodvisni dejavnik preoblikovanja organizacij javnega sektorja, druga skupina avtorjev pa IKT vidi kot enakovreden in soodvisen element ostalim razvojnim dejavnikom v organizaciji, kot so ljudje, strukture, procesi, itd.

Tehnologija kot dejavnik razvoja organizacij v najširšem smislu je že vsaj stoletje predmet zanimanja številnih družbenih ved (še posebno politoloških in organizacijskih znanosti). Pri proučevanju njenih vplivov na različne družbene sisteme so bile razvite tudi številne «teorije», s katerimi se poizkuša to razmerje formalizirati. Tu velja še posebej omeniti na eni strani *teorijo o tehnološkem determinizmu* in na drugi strani *socio-tehnološko teorijo*. Vendar ugotavljamo, da prevladujoča literatura na področju raziskovanja transformacijskih učinkov e-uprave le redko naslanja svoje izsledke in dognanja na te teoretične okvire. Na to opozarjata tudi Heeks in Bailur (2007).

Izhodišče pričujočega prispevka je, da razvoja e-uprave in njenega vpliva na organizacijske spremembe javnega sektorja ni mogoče zadovoljivo umestiti v nobeno od omenjenih teorij in njihovih modelov, saj je IKT na eni strani ključni dejavnik preoblikovanja organizacij javnega sektorja, hkrati pa se vse bolj krepi zavedanje, da je le-ta bolj kot kdajkoli odvisen od ostalih dejavnikov v organizaciji, deloma pa tudi njeni okolici, saj so pogosto prav ti tisti, ki sprožajo potenciale in omogočajo ali pa omejujejo njihovo optimalno izrabo. Prispevek zasleduje naslednje tri cilje:

1. Kritično analizirati zgoraj omenjeni teoriji predvsem z vidika njune uporabnosti v smislu formalnega teoretičnega okvira za pojasnjevanje razmerja med vse bolj intenzivno uporabo IKT v upravi ter organizacijskimi spremembami, ki jih le ta bodisi prinaša, omogoča ali celo zahteva za optimalni razvoj e-uprave.
2. Na osnovi opravljene kritične analize in sinteze razpoložljive literature oblikovati osnutek novega konceptualnega modela za pojasnjevanje vloge in razmerja med IKT ter ostalimi ključnimi dejavniki v organizaciji za uspešen razvoj e-uprave.
3. Predlagani model preveriti skozi analizo ugotovitev in trditvev drugih avtorjev ter na tej osnovi podrobneje opredeliti njegove lastnosti.

Prispevek torej v celoti temelji na izčrpni analizi pomembnejše novejši literature s področja organizacijskih sprememb v obdobju e-uprave, kritičnem ovrednotenju dotodanjih ugotovitev skozi prizmo organizacijskih teorij in oblikovanju celostnega pogleda na obravnavano problematiko preko predlaganega konceptualnega modela.

Prispevku po uvodnem poglavju sledi drugo poglavje, v katerem so predstavljeni teoretični pogledi na vlogo tehnologij pri spreminjanju organizacij, analiza izbranih konceptualnih modelov in teorij ter preverjanje njihove uporabnosti za pojasnjevanje razmerja med razvojem e-uprave in organizacijskim razvojem uprave. Poglavje tri predstavlja osnutek konceptualnega modela za opredelitev vloge IKT v obdobju e-uprave, podrobnejšo opredelitev njegovih značilnosti in njegovo ovrednotenje. Sledi razprava in sklep.

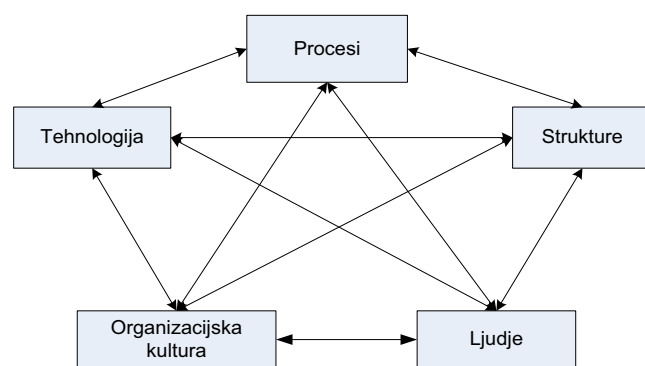
## 2 Teoretični pogledi na vlogo tehnologij pri spreminjanju organizacij javnega sektorja

Kot teoretično izhodišče za razumevanje vloge tehnologije pri spreminjanju organizacij bomo uporabili Leavittovo opredelitev organizacije, ki jo najbolj ponazarja znani Leavittov diamant (Leavitt, 1964). Za poglobljeno analizo razmerja med tehnologijo in spreminjanjem temeljnih institucionalnih struktur pa se bomo naslonili na dve znani in za našo razpravo prikladni teoriji, to je teorijo o **tehnološkem determinizmu** in **socio-tehnološko teorijo**.

### 2.1 Razširjeni Leavittov model

Enega najbolj znanih pogledov na organizacijo predstavlja v organizacijski literaturi dobro poznan Leavittov diamant

(1964), ki organizacijo opredeljuje kot shemo štirih entitet, ljudi, strukture, nalog in tehnologije in je pogosto uporabljen kot osnova pri analiziranju vpliva tehnologij na spremembe v organizacijah (npr. Keen, 1981; Danzinger et al., 1993; Lucas in Baroudi, 1994; Wilson, 1999). Ta model, ki je bil seveda razvit predvsem za organizacije, ki delujejo na trgu, torej podjetja, je kot izhodišče v celoti uporaben tudi za modeliranje ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj organizacij javnega sektorja. Model so kasneje nekateri avtorji priredili in razširili (npr. Davis et al., 1992; Burke in Peppard, 1995; Kovačič et al., 2004) in dodali še peto entiteto, to je organizacijsko kulturo, entiteto naloga pa so preoblikovali v entiteto procesi (Slika 1). Ti ključni elementi organizacije so soodvisni, kar pomeni, da spremembe v enem izmed njih povzročijo spremembe v drugem.



Slika 1: Razširjen in prirejen Leavittov Model (Vir: Kovačič et al., 2004, str. 66)

Atribute posameznih elementov te sheme različni avtorji opredeljujejo različno in jih prilagajajo svojim potrebam.

V nadaljevanju podajamo možen nabor atributov vsakega od naštetih petih elementov pri čemer smo jih skušali umestiti v kontekst razvoja e-uprave:

- **Tehnologija** - pod tehnologijo v našem primeru razumemo potenciale IKT v najširšem smislu, ki se uporabljajo v obdobju e-uprave, še posebej internet in z njim povezane tehnologije.
- **Procesi** - Davenport (1993) definira proces kot specifično zaporedje delovnih aktivnosti v času in prostoru, z začetkom in koncem in jasno določenimi vhodi in izhodi. Politt (2010) v razmerah e-uprave govori o spremembah v času in prostoru, nalogah, aktivnostih in pravilih, ki določajo nek proces, Layne in Lee (2001) pa o vzporednem in med-organizacijskem izvajanju procesov, kjer gre za povezovanje funkcij in storitev ter povezovanje organizacij.
- **Ljudje** - v okviru tega vidika gre predvsem za zmožnosti povečanja razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječih kadrovskega potencialov. Ljudje morajo ob uvedbi novih tehnologij osvojiti nove veščine in znanja. (Leitner in Kreuzeder, 2005) Ljudje, ki prihajajo v stik z novo tehnologijo, lahko razdelimo na uporabnike, vodje in razvijalce novih sistemov. (Lytinen in Newman, 2008).
- **Organizacijska kultura** predstavlja izhodišča za pravo spremembam naklonjenih razmer v organizaciji. Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj, norm, delovanja, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in

vedenja ljudi v organizaciji (Ivanko, 2006) in organizacijo ločujejo od drugih organizacij. Sprememba ali preobrazba kulture pomeni pozabiti naučena prepričanja, vrednote, predpostavke in se naučiti novih. Ljudje se tem spremembam upirajo, ker so neprijetne in povzročajo strah. (Schein, 1999)

- **Struktura** je zagotovo od vseh najtežje opredeljiv element in težko je določiti, katere spremenljivke so tiste, ki jo najbolj opišejo. Organizacijska struktura je medsebojno usklajevanje vseh sestavin v delovanju organizacije glede postavljenih ciljev ob oblikovanju določenih trajnih oblik povezav, ki so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in načine izvajanja nalog. (Kovač, 2001) Osnovne dimenzije organizacijske strukture lahko razdelimo na specializacijo, standardizacijo, formalizacijo, centralizacijo in konfiguracijo. (npr. Pugh et al., 1968) Specializacija se nanaša na delitev dela znotraj organizacij in razporeditev dolžnosti znotraj različnih položajev. Standardizacija je odvisna od ponavljanja določenega postopka in njegove opredelitve v organizaciji. Formalizacija se nanaša na obseg pravil, postopkov, navodil in pisne komunikacije, ki obstajajo v organizaciji. Centralizacija/decentralizacija se nanaša na pristojnost pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na organizacijo. Konfiguracija pomeni obliko strukture vlog. Zelo pomembna spremenljivka organizacijske strukture predvsem v zadnjem času pa je gotovo tudi zunanje izvajanje storitev, ki je v zadnjih dveh desetletjih v velikem razmahu še posebno od pojava novega javnega upravljanja naprej. In razmah internetnih tehnologij v zadnjem desetletju ima prav gotovo velik vpliv na koordinacijo med organizacijami javnega sektorja in zunanjimi izvajalci storitev kot tudi na sprejemanje odločitev v zvezi z zunanjim izvajanjem storitev s strani organizacij.

V naši razpravi nas zanima predvsem, kako tehnologija vpliva na organizacijo kot celoto in na preostale elemente, ki jih opredeljuje zgoraj opredeljena pentagonska shema. V ta namen se bomo oprli še na dve uveljavljeni teoriji to je teoriji tehnološkega determinizma in socio-tehnološko teorijo.

## 2.2 Tehnološki determinizem

Tehnološki determinizem je redukcionistična teorija, ki predpostavlja, da tehnološki napredek določa družbeni napredek. Tehnološki determinizem smatra tehnologijo kot osnovo družbe v preteklosti, sedanjosti in v prihodnosti; nove tehnologije preoblikujejo družbo na vseh ravneh, institucionalni, družbeni in na ravni posameznika (Chandler, 1996). Vendar pa gre pri tovrstni opredelitvi za skrajni pogled, ki vidi tehnologijo kot neodvisno od družbenih zadev, gre za t.i. trdi (ang. hard) determinizem. Na drugi strani pa se je kot odgovor na stroga načela trdega determinizma pojavil mehki (ang. soft) determinizem, ki poudarja večjo vlogo vključevanja in izbire posameznika. Tudi znotraj mehkega determinizma je tehnologija še vedno vodilni dejavnik družbenega razvoja, vendar dopušča možnost, da posameznik sprejme odločitev glede na predvidene izide določene situacije. Ločnica med trdim in mehkim determinizmom je torej določena s tem, koliko prostora dopuščata za izbiro posameznika (Lawson, 2004). Zanimivo je, da se v

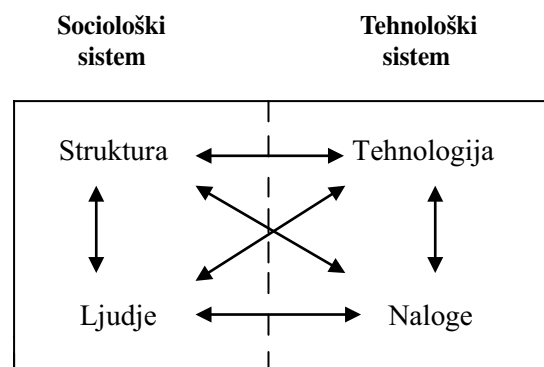
okviru družboslovnih raziskav, ki se ukvarjajo s sodobnimi tehnologijami, kot je internet in z njim povezane tehnologije, ponovno pojavljajo tendence po razlaganju odnosa med tehnologijo in družbo na dokaj determinističen način. (npr. Daly, 2000; Valkenburg in Jochen, 2009; Van Laer in Van Aelst, 2009; Yang, 2009).

Če tehnološki determinizem umestimo na raven organizacije, je tehnologija v organizaciji tista, ki usmerja preoblikovanje organizacij in njenih elementov.

## 2.3 Socio-tehnološka teorija

Socio-tehnološka teorija se je razvila sredi 20. stoletja, ko so se raziskovalci preučevanja vpliva tehnologij na poslovno učinkovitost in produktivnost pričeli srečevati s problemi odpora zaposlenih ob vpeljavi novih tehnologij, z nedoseganjem pričakovanih rezultatov, ipd. Tako so raziskovalci z ozadjem iz socioloških, psiholoških in antropoloških znanosti ugotovili, da je rešitev tovrstnih težav v tem, da se med seboj združita tehnološki in sociološki sistem, ki skupaj tvorita organizacijo.

Socio-tehnološka teorija vidi organizacijo kot socio-tehnološki sistem zgrajen iz dveh medsebojno povezanih sistemov – sociološkega in tehnološkega. Tehnološki sistem je sestavljen iz procesov, nalog in tehnologije, ki so potrebne za preoblikovanje inputa v output, sociološki sistem pa je sestavljen iz ljudi (njihovih stališč, spretnosti, vrednot, znanj, potreb), odnosov med njimi, sistemov nagrajevanja in strukture avtoritete (Slika 2) (Bostrom in Heinen, 1977). Vsako (pre)oblikovanje organizacije kot sistema mora vzeti v obzir ta dva podsistema. Vrnitev h klasičnim socio-tehnološkimi principom nudi okolje za uspešne organizacijske spremembe ob uvedbi novih tehnologij (Bostrom in Heinen, 1977; Appelbaum, 1997; Lyytinen in Newman, 2008). Kot je razvidno iz Slike 2 se Leavittov pogled na organizacijo in socio-tehnološka teorija močno prepletata zato tudi Leavitt velja za enega od utemeljiteljev te teorije.



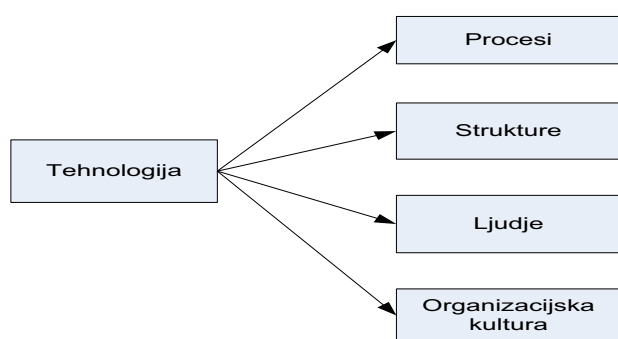
Slika 2: Elementi soci-tehnološkega sistema (Vir: prirejeno po Bostrom in Heinen, 1977, str. 25)

## 2.4 Kritična analiza tehnološkega determinizma

Po tehnološkem determinizmu je torej tehnologija tista, ki usmerja preoblikovanje organizacij javnega sektorja, kar bi pomenilo, da tehnologija oz. njeni potenciali povzročijo spremembe v procesih, strukturi, ljudeh in organizacijski kulturi.

Ti elementi so med seboj ločeni in vse kar dopuščajo je prosta izbira o uporabi potencialov, ki jih omogoča sodobna IKT. Tehnologija je v tem primeru neodvisna spremenljivka, procesi, strukture, ljudje in kultura pa so odvisne spremenljivke (Slika 3). Kot že omenjeno, je IKT v razmerah e-uprave po mnenju mnogih študij orodje za reformo birokracije. E-upravo kot orodje birokracije npr. definira poročilo OECD (1998), ki trdi, da je e-uprava ključni dejavnik pri reformi uprave in da IKT podpirajo to reformo na mnogih področjih. Bellamy in Taylor (1998) prav tako upravičujeta takšen pogled s trditvijo, da se uprava lahko preoblikuje na osnovi tehnologije, saj informacijska tehnologija omogoča nov pretok informacij, ki ogrožajo stare norme in zmožnosti. Nadalje Okot-Uma (2003) meni, da e-uprava ponuja nove priložnosti upravi, da se preoblikuje, približa državljanom in vzpostavi tesnejše povezave in partnerstva z različnimi interesnimi skupinami. Ho (2002) analizira e-upravo in z njo povezane IKT kot sredstvo pri preoblikovanju lokalnih uprav iz klasičnih birokratskih v mrežne organizacije, utemeljene na sodelovanju z zunanjimi partnerji ter kakovostnimi storitvami za uporabnike. Omenjeni avtorji torej obravnavajo IKT kot glavno orodje za reformo birokracije in ne upoštevajo, da je prav birokracija tista, ki pogosto onemogoča uspešno uvedbo IKT.

Tem ,optimističnim , pogledom na reformni potencial tehnologije kot take pa nekateri ugledni avtorji močno oporekajo (npr. Kraemer in King, 2005) in svoj skepticizem opirajo na številne študije in empirične raziskave, ki so bile opravljene v 1980-tih in 1990-tih letih v ZDA, ki teh pričakovanj ne potrjujejo. Še več, prav v zadnjem desetletju so se pojavili avtorji, ki ugotavljajo da transformacijska funkcija tehnologije ni deterministična saj v praksi pogosto enaki inputi dajo v različnih okoljih razvoja e-uprave povsem različne rezultate (npr. Scholl, 2005). Tudi sami menimo, da je teorija tehnološkega determinizma preveč enodimenzionalna in enosmerna in da proučevanju vplivov e-uprave na organizacijske spremembe v upravi ne predstavlja dovolj uporabnega formalnega okvira .



Slika 3: Leavittov model organizacije prirejen za razmere tehnološkega determinizma

## 2.5 Leavittov model v kontekstu socio-tehnološke teorije

Leavittov diamant v razmerah socio-tehnološke teorije (glej Slika 1) smo predstavili že v uvodu tega poglavja, saj je Leavitt (1964) eden izmed avtorjev te teorije. Po socio-tehnološki teo-

riji so torej organizacije javnega sektorja sistem medsebojno povezanih elementov (tehnologije, procesov, ljudi, kulture in strukture), ki so medsebojno odvisne in spremembe v eni povzročijo spremembe v drugi; tehnologija je v tem primeru samo ena izmed komponent socio-tehnološkega sistema in v kolikor procesi, ljudje, kultura in strukture ostajajo na ravni birokracije, se tudi potenciali sodobnih tehnologij ne morejo izkoristiti. Poglejmo si nekaj primerov, ki neuspešno uvedbo e-uprave vidijo kot posledico birokracije. Van Wert (2002) meni, da je uspeh uvedbe e-uprave postavljen pod velik vprašaj, ker uradniki želijo posedovati informacije, ne pa jih deliti in želijo, da se njihova organizacija »sveti« naproti drugim, saj jim to omogoča večje vire. Lazer (2002) s primerjavo med javnim in zasebnim sektorjem ugotavlja, da je birokratska narava javnih organizacij veliko večja ovira za uspešno uvedbo inovacij, novih tehnologij kot v zasebnem sektorju. Friedlander (2000) nadalje ugotavlja, da uvedba e-uprave lahko naleti na težave pri sprejetju v birokratskih organizacijah, saj nov tip javnega uslužbenca, ki ga zahteva uvedba e-uprave - nekoga ki je povezan z drugimi in sodeluje v procesih odločanja ter si gradi kariero - ni sprejet v tovrstnih organizacijah, zaradi hierarhične strukture odločanja in jasne razmejitve med politično razpravo in izvrševanjem programov. Maniatopoulos (2005) na podlagi preučevanja vpeljave e-javnega naročanja v lokalne uprave Velike Britanije opozarja na pomembnost organizacijskih, političnih in ekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj in uporabo tehnologij e-uprave kot je e-javno naročanje. Ena izmed zagovornic socio-tehnološkega vidika je tudi Fountain (2001), ki trdi, da so IKT in organizacijski/institucionalni dejavniki povezani vzajemno, vsak izmed njih je tako odvisna kot neodvisna spremenljivka, vsak izmed njih je vzrok druge-mu. Institucije in organizacije določajo uvedbo IKT, IKT pa jim omogoča, da bolje opravljajo svoje delo.

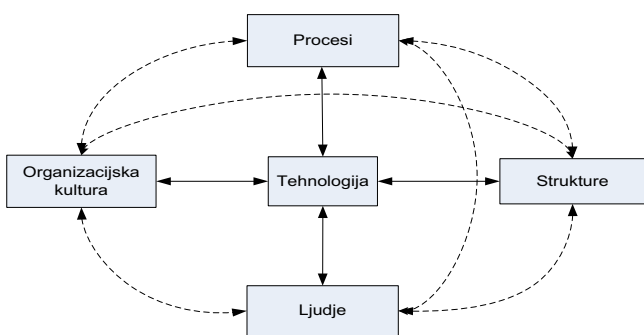
## 3 Predlog novega konceptualnega modela

Na eni strani imamo tako avtorje, ki IKT v razmerah e-uprave vidijo kot orodje za radikalno preoblikovanje organizacij javnega sektorja, na drugi strani pa tiste, ki IKT vidijo le kot enega izmed elementov v organizaciji, ki je enakovreden ostalim. Delno bi se lahko strinjali z obema skupinama avtorjev, vendar z nobeno od njih v celoti. Po tehnološkem determinizmu je IKT v obdobju e-uprave ključni dejavnik preoblikovanja organizacij javnega sektorja oz. tisti, ki določa spremembe v ostalih elementih organizacije, t.j. procesih, strukturi, ljudeh in kulturi. Po socio-tehnološki teoriji pa je IKT le eden izmed elementov v organizaciji, enakovreden ostalim. Vendar pa lahko že iz površnega pregleda vloge IKT v posameznih obdobjih modernizacije javnega sektorja, katero smo podali v uvodu, ugotovimo, da je vloga IKT prav v obdobju e-uprave najmočnejša in predstavlja največji potencial za preoblikovanje organizacij javnega sektorja. Zopet pa na drugi strani ravno v tem obdobju naletimo na največje ovire, saj še tako visoki potenciali IKT ne morejo sami po sebi preoblikovati organizacij, če organizacije na to niso pripravljene, če se nočejo odpovedati tradicionalni, rigidni strukturi, če se niso pripravljene povezovati znotraj samih organizacij in med organizacijami, če nimajo zadosti



tehničnega, systemskega, procesnega znanja, če vodje niso pripravljene prevzeti odgovornosti za spremembe, če imajo ljudje odpor do sprememb.

Prav zaradi močne vloge IKT v obdobju e-uprave in njene velike odvisnosti od ostalih elementov v organizaciji, preoblikovanja organizacij v obdobju e-uprave ni moč zadovoljivo opisati in definirati niti s socio-tehnološko teorijo niti klasično teorijo tehnološkega determinizma. Menimo, da potrebujemo nek nov konceptualni model, ki bo omogočal, da IKT postavimo v središče socio-tehnološkega sistema kot ključnega spodbujevalca preoblikovanja organizacij. Le-ta pa ne more delovati neodvisno, ampak je za optimalno izrabo potencialov močno soodvisen od ostalih elementov modela. Tako dobimo neke vrste nov konceptualni model s katerim lahko še najbolj opredelimo razmerja med ključnimi dejavniki za uspešno uvedbo e-uprave (Slika 4).



Slika 4: Konceptualni model opredelitve vloge IKT v obdobju e-uprave

### 3.1 Opredelitev ključnih karakteristik novega modela

O tem, da so IKT v obdobju e-uprave ključni dejavnik in imajo velik potencial za preoblikovanje organizacij javnega sektorja, ni nobenega dvoma. Nove tehnologije omogočajo vzporedno in med-organizacijsko izvajanje procesov (Layne in Lee, 2001), poenostavitev in bistveno hitrejšo izvajanje procesov, boljše upravljanje z informacijami, kompleksnejše transakcije, razbremenitev zaposlenih (Indihar Štemberger in Jaklič, 2007; Kim et al., 2007), boljše javne storitve (Leitner in Kreuzeder, 2005; Klievink in Janssen, 2009). Imajo potencial za spremembe v kulturi, vrednotah, razmišljanju (Al-Shehry et al., 2006), možno je dodajanje nove tehnologije obstoječi infrastrukturi (Kim et al., 2007).

To so le nekateri potenciali, ki jih nove IKT nedvomno imajo in kažejo na njeno središčno vlogo v obdobju e-uprave, vendar pa so le-te postavljene v organizacije, v katerih je skozi celotno 20. stoletje prevladoval webrov model birokracije, utemeljen na striktni hierarhiji od vrha navzdol, celotna organizacija temelji na formalnih, jasnih in izčrpnih pravilih. Sodobne IKT tako v tovrstnih organizacijah trčijo ob celo množico dejavnikov, ki onemogočajo izkoriščenje njihovih potencialov v kar največji meri. Ob tem se postavi vprašanje, katere spremembe pa bi se morale zgoditi v ostalih elementih organizacije, da bi se ti potenciali izkoristili kar najbolj optimalno. To smo

skušali ugotoviti skozi pregled obstoječih študij na tem področju, ki te spremembe že zaznavajo ali pa nanje opozarjajo. Obseg potrebnih sprememb v posameznem elementu podajamo v Tabeli 1.

V nadaljevanju sledi ovrednotenje posameznih elementov predlaganega modela z ilustrativnimi primeri obstoječih študij.

### 3.2 Ovrednotenje modela

Da bi upravičili naše predpostavke o močni vlogi IKT in na drugi strani njeni veliki soodvisnosti od ostalih elementov – torej naš predlagani model, bomo na podlagi ilustrativnih primerov s področja e-uprave skušali podpreti in ovrednotiti naš model.

#### IKT kot ključni dejavnik

OECD (2001) v svojem poročilu navaja, da imajo internet in z njim povezane tehnologije velik potencial za preoblikovanje strukture in procesov v upravi. Vintar (2004) uporabo elektronskih dokumentov, e-poslovanja in interneta v notranjem in zunanjem poslovanju uprave povezuje z uvajanjem novih sistemskih in organizacijskih rešitev in novih modelov upravljanja. Bekkers (2003) uporabo sodobnih IKT v organizacijah javnega sektorja vidi v podpori ali preoblikovanju obstoječih povezav znotraj in zunaj organizacij s ciljem ustvarjanja dodane vrednosti. Uvedba IKT pozitivno vpliva na razvoj organizacij javnega sektorja z zmanjšanjem hierarhičnih ravni (O'Donnell et al., 2003; Van Venstra et al., 2010), preoblikovanjem iz hierarhične v mrežno strukturo, decentralizacijo aktivnosti in oblikovanjem novih vzporedno povezanih in strateško neodvisnih agencij (O'Donnell et al., 2003), standardizacija postopkov naj bi spodbudila nastanek mrežne strukture (Van Venstra et al., 2010), omogoča sprostitve kontrole (Li, 2009).

#### IKT in procesi

Sami procesi so najbolj podvrženi vplivom in potencialom IKT, saj imamo številne pozitivne izkušnje njihovega spreminjanja že iz zgodnjih obdobjev uvajanja IKT in kar nekaj avtorjev poroča o večji učinkovitosti procesov v obdobju e-uprave, predvsem v smislu skrajšanja potrebnega časa za izvedbo procesa (Moon, 2002; Kim et al., 2007; Politt, 2010), standardizacije postopkov (Maniatopoulos, 2005; Van Venstra et al., 2010; Politt, 2010), poenostavitve, boljše upravljanje z informacijami in izmenjave le-teh (Indihar Štemberger in Jaklič, 2007), vendar pa se zatakne, ko se morajo ti procesi izvajati vzporedno (povezovanje funkcij in storitev) in med-organizacijsko (povezovanje organizacij). Moon (2002) tako pri analizi občinskih uprav v ZDA ugotavlja, da je večina uprav na prvi ali drugi stopnji razvitosti storitev (eno in dvosmerna komunikacija), medtem ko npr. na četrti stopnji, ki zahteva med-organizacijsko in vzporedno povezanost (integracija) ni nobena od uprav. Groznik in Trkman (2009) neuspešno dokončanje procesa e-javnih naročil v Sloveniji povezuje z nezadostno prenovo poslovnih procesov zaradi pomanjkanja vzporednega povezovanja. Tudi Klievink in Janssen (2009) ob analizi napredka v smeri povezane uprave, ki zahteva povezavo mnogih organizacij in oddelkov ugotavljata, da je večina organizacij javnega sektorja

Tabela 1: Potrebne spremembe v posameznih elementih za kar najbolj celovito izkoriščenje potencialov IKT

| Elementi         | Obseg sprememb                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Avtorji                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesi</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>spremembe v celotnem procesu (upoštevanje načel prenove poslovnih procesov iz zasebnega sektorja)</li> <li>bistveno hitrejša izvedba procesa (iz nekaj minut na nekaj sekund) in možna izvedba 24 ur/dan</li> <li>vzporedno (navzkrižno povezovanje funkcij in oddelkov) in med-organizacijsko izvajanje procesov</li> <li>spremembe v pravilih, ki določajo proces morajo obravnavati področja zaupanja, varnosti, vzdrževanja in integritete</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Layne in Lee (2001), Scholl (2003), Elnaghi et al. (2007), Indihar Štemberger in Jaklič (2007), Kim et al. (2007), Klievink in Janssen (2009), Politt (2010)                                                     |
| <b>Ljudje</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>zaposleni morajo osvojiti horizontalen pogled na procese</li> <li>zaposleni morajo osvojiti nove in kompleksne veščine (npr. samoorganiziranje, soočanje z nepričakovanimi nalogami) in znanja</li> <li>potrebno je organizirati usposabljanje za zaposlene, spodbujati kolektivno učenje</li> <li>vodje morajo biti sposobni združiti znanje in veščine s področja IKT in razumevanje procesne dimenzije</li> <li>vodje morajo biti sposobni oblikovati strateško vizijo in celovito strategijo upravljanja s človeškimi viri, projektnega vodenja in usmerjenosti k uporabniku</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Layne in Lee (2001), Ho (2002), O'Donnell et al. (2003), Griffin et al. (2004), Letiner in Kreuzeder (2005), Indihar Štemberger in Jaklič (2007), Kim et al. (2007)                                              |
| <b>Kultura</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>prehod k storitvam usmerjeni kulturi</li> <li>zaposleni morajo preseči miselnost o departmentalizaciji</li> <li>potrebno je okrepiti pripadnost organizaciji</li> <li>spodbujanje k zahtevnejšemu delu, pripravljenost prevzeti odgovornost</li> <li>okrepiti med-oddelčno in med-organizacijsko sodelovanje in zaupanje</li> <li>okrepiti razumevanje organizacijskega učenja</li> <li>radikalno spremeniti razmišljanje vodij</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ho (2002), O'Donnell et al. (2003), Schedler in Schmidt (2004), Letiner in Kreuzeder (2005), Kim et al. (2007)                                                                                                   |
| <b>Struktura</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>upoštevati je potrebno da na eni strani prihaja do despecializacije nalog, zaradi vzporednega in med-organizacijskega povezovanja (aktivnosti se decentralizirajo, zahteva se visoka stopnja prilagodljivosti pri izvajanju nalog), na drugi strani pa je potrebno novo strukturiranje nalog</li> <li>potrebna je standardizacija digitalizacije podatkov, postopki se standardizirajo za več oddelkov ali organizacij skupaj (npr. uvedba e-javnih naročil), uporabljajo se enotni standardi (npr. XML strukture)</li> <li>formalizacija se zaradi poenostavitve in informatizacije postopkov zmanjša, na drugi strani pa je zaradi novega načina izvajanja postopkov potrebno opredeliti nova pravila varnosti, zaupanja, vzdrževanja, integritete, evidenc</li> <li>sprejemanje odločitev o uvedbi e-uprave se prenese na e-vodje, ki se pojavljajo tako na najvišji (eLeadership) kot na srednji ravni (eChampions, CIO vodje), kar vodi do decentralizacije sprejemanja odločitev, vendar pa se njihova vloga pri koordinaciji in kontroli okrepi</li> <li>pojavi se preoblikovanje iz hierarhične v mrežno strukturo</li> </ul> | Layne in Lee (2001), O'Donnell et al. (2003), Scholl (2003), Griffin et al. (2004), Letiner in Kreuzeder (2005), Maniatopoulos (2005), Kim et al. (2007), Klievink in Janssen (2009), Van Veenstra et al. (2010) |

na Nizozemskem na drugi stopnji (kjer so storitve in informacijske tehnologije povezane na ravni posamezne organizacije), medtem ko so organizacije daleč od četrte in pete stopnje (med-organizacijsko povezovanje in povezana uprava).

### IKT in strukture

Neizkoriščenost potencialov za med-organizacijsko in vzporedno izvajanje procesov je prav gotovo močno povezano z obstoječo strukturo organizacij javnega sektorja. Laynee in

Lee (2001), katerih štiristopenjski model za preoblikovanje procesov v upravi temelji na med-organizacijski in vzporedni povezanosti, opozarjata, da struktura upravljanja, temelječa na specializaciji ne more biti učinkovita struktura v obdobju e-uprave; potrebno je novo strukturiranje nalog (School, 2003). Maniatopoulos (2005) na podlagi analize vpeljave e-javnih naročil v lokalne uprave Velike Britanije ugotavlja, da glavni izziv pri vzpostavitvi sistema e-javnega naročanja predstavlja strukturalna ureditev lokalnih uprav, saj pol-avtonomne enote temeljijo na specializiranih storitvah, so vodene od

višjih vodij in opazna je velika tekmovalnost in pomanjkanje sodelovanja; tradicionalne strukture tako močno vplivajo na proces sprememb. Groznik in Trkman (2009) prav tako dokaj neuspešno uvedbo e-javnih naročil v Sloveniji povezuje z pomanjkanjem vzporednega povezovanja med različnimi enotami. Li (2009) ob uvedbi e-uprave v kitajsko upravo ugotavlja, da kljub ogromnim vlaganjem v tehnologijo, struktura kitajske uprave še vedno v osnovi ostaja birokratska, temelječa na standardiziranih postopkih koordinacije in kontrole, in da je zato glavni izziv, kako uporabiti to tehnologijo za spremembe v organizacijski strukturi v smeri izboljšanja decentralizacije in zmanjšanja formalizacije. Koordinacija in kontrola ter odločitvene strukture imajo velik vpliv na vzpostavitev povezane uprave, katera je v lokalnih upravah Velike Britanije šele na začetku (Griffin et al., 2004).

### IKT in ljudje

Za zaprte in nefleksibilne strukture pa so prav gotovo v veliki meri odgovorni vodilni v organizacijah, katere kar nekaj avtorjev vidi kot odgovorne za neizkoriščenost potencialov IKT. Elnaghi et al. (2007), ki izpostavljajo vlogo vodilnih kot ključnih akterjev pri uspešni uvedbi e-uprave, opozarjajo, da je pomanjkanje avtoritete glavna ovira pri razvoju e-uprave, saj vodje uvedbo le-te razumejo le kot tehnološko misijo, ne pa kot strateško vizijo; podobno meni tudi Maniatopoulos (2005), ki ugotavlja, da vodje vidijo uvedbo e-javnih naročil le kot proces standardizacije postopkov in prakse javnih naročil. Pomanjkanje projektnega vodenja je eden izmed glavnih vzrokov za dokaj neuspešno vpeljavo e-javnih naročil v Sloveniji (Groznik in Trkman, 2009). Podobno Klievink in Janssen (2009) ob analizi napredka v smeri povezane uprave na Nizozemskem, kjer se večina organizacij nahaja na začetnih stopnjah, ugotavljata, da je za napredek k višjim stopnjam vse bolj pomembno projektno vodenje in vloga vodij nasploh.

Za uspešno uvedbo e-uprave so potrebni interdisciplinarni pristopi in vodje, ki imajo sposobnost združiti znanje s področja IKT in razumevanje procesne dimenzije (Griffin et al., 2004). Okrepiti je potrebno zavedanje, da e-uprava kliče po močnih vodjih na različnih ravneh; zahteva se nov top management (eLeadership) in nov srednji management (eChampions), ki bo sposoben oblikovati strateško vizijo in izvedbo sprememb v procesih uprave (Leitner in Kreuzeder, 2005). Neustrezne kompetence zaposlenih so prav tako velika ovira pri izkoriščenju potencialov IKT, saj se mora zaposleni zavedati, da postaja nadzornik celotnega procesa in ne zgolj izvajalec naloge (Layne in Lee, 2001). Moon (2002) kot največjo oviro pri uvedbi pobud e-uprave v občinske uprave ZDA navaja pomanjkanje tehničnega znanja in tehničnih uslužbencev. Maniatopoulos (2005) poroča o tem, da je ob uvedbi e-javnih naročil usposabljanje zaposlenih zašlo v težave zaradi pomanjkanja predhodnega računalniškega znanja.

### IKT in organizacijska kultura

Kadri pa so močno povezani z organizacijsko kulturo, v kateri nekateri vidijo glavnega krivca za slabo izkoriščenost IKT. Maniatopoulos (2005) kot največji izziv v postopku uvedbe novih tehnologij vidi prevladujočo organizacijsko kulturo,

v okviru katere je potrebno spremeniti razmišljanje ljudi. Poroča o tem, da ob uvedbi XML standardov v postopke e-javnega naročanja med organizacijami ni zaznati nobenega navdušenja po uvedbi tovrstnih struktur in da so zaposleni še vedno nagnjeni k ročnemu izvajanju postopka. Tudi Klievink in Janssen (2009) kot enega izmed pogojev za prehod k višjim stopnjam povezane uprave vidita spremembe v kulturi.

Zgoraj predstavljeni ilustrativni primeri nam precej nazorno prikažejo, da imajo IKT na eni strani potencial za radikalno preoblikovanje organizacij javnega sektorja, na drugi strani pa, da je izkoriščenje teh potencialov bolj kot kdajkoli odvisno od pripravljenosti ostalih elementov na sprejetje teh potencialov. Iz primerov je tudi jasno razvidno, da se avtorji, ki analizirajo neizkoriščenost potencialov IKT zaradi ovir v ostalih dejavnih pojavljajo ne le pri enem, ampak pri večih dejavnih, kar kaže na res veliko so-odvisnost med njimi in na to, da je le celostni večdimenzionalni pristop pogoj za optimalno uvedbo in izkoriščenost potencialov IKT.

## 4 Razprava in sklep

S soočenjem dveh dokaj dobro poznanih teorij na področju družboslovnih znanosti – tehnološkega determinizma in socio-tehnološke teorije in opredelitvijo predlaganega modela smo skušali vpeljati drugačen pogled na obravnavano problematiko in prispevati k nadaljnjemu preučevanju in jasnejši umestitvi razmerja med IKT in organizacijskimi spremembami v obdobju e-uprave.

Predvsem smo s svojim prispevkom in uporabo teoretičnih okvirjev za opredelitev razmerja med IKT in organizacijskimi spremembami v obdobju e-uprave skušali v prvi vrsti prispevati k teoretični obravnavi tega področja. Heeks in Bailur (2007) npr. na podlagi analize prispevkov iz uglednih revij s področja e-uprave (Government Information Quarterly, Information Polity) ugotavljata, da obstoječa literatura na področju raziskovanja transformacijskih učinkov e-uprave le redko naslanja svoje izsledke na teoretične okvirje. Od 84 analiziranih prispevkov samo en prispevek uporablja teorijo – neo-institucionalizem in še ta ni glavni namen prispevka; na drugi strani pa kar 29 prispevkov predstavlja različne modele e-uprave (med katerimi izstopa štiristopenjski model razvosti spletnih storitev) brez opiranja na kakršnekoli teoretične okvirje in spoznanja. Ti modeli ponujajo zgolj vpogled v to, kaj se dogaja v e-upravi, ne pa zakaj se to dogaja – in na to vprašanje lahko dajo odgovor teoretični okvirji.

Na podlagi v literaturi dobro poznane organizacijskega modela – (prilagojenega) Leavittovega modela – in njegove analize preko dveh organizacijskih teorij ter umestitve v razmere e-uprave, smo tako skušali prispevati k teoretičnemu preučevanju tega področja in kasnejši praktični uporabnosti. Želeli smo opredeliti in postaviti skupen nabor organizacijskih sprememb (ob tem se zavedamo, da je potrebno ta nabor še razširiti), ki se že pojavljajo ali pa se še pričakujejo ob vpeljavi novih tehnologij v organizacije javnega sektorja ter posebej izpostaviti vlogo tehnologije pri vpeljavi/nevpeljavi teh sprememb.

Če citiramo znanega organizacijskega teoretika Warnerja Burka in njegove razloge, zakaj uporabiti organizacijske



modele (Burke, 2008, str. 167-168), to so organizacijski modeli nam pomagajo kategorizirati organizacijske spremembe, pomagajo nam povečati razumevanje organizacijskih sprememb, omogočajo interpretacijo podatkov o organizaciji, oblikovanje skupnega, stenografskega jezika ter pomagajo voditi aktivnosti za spremembe, lahko sklenemo, da je naš predlagani model in opredeljene organizacijske spremembe pomemben prispevek na področju e-uprave, kjer se je do tedaj tega le redko lotevalo na tak način.

Prav gotovo pa je potrebno za nazornejši prikaz in opredelitev teh razmerij analizirati specifičen primer uvajanja e-uprave v organizacije javnega sektorja, saj nam dotedanja literatura ne daje zadostnih informacij za opredelitev teh razmerij in težko je na podlagi obstoječe literature opredeliti razmerja v obeh smereh (npr. vpliv ljudi na tehnologijo in vpliv tehnologije na ljudi), saj se določenega elementa v organizaciji dotika le v omejenem obsegu.

Glavnina dela nas torej na tem področju še vedno čaka. Ugotovitev, da je vloga IKT v obdobju e-uprave večja kot kdajkoli prej hkrati pa se povečuje tudi so-odvisnost z ostalimi elementi v organizaciji, ki se morajo med seboj povezati, da se bodo potenciali tehnologij lahko izkoristili v največji meri, nas pripelje do spoznanja, da se med ključnimi dejavniki uspešnega razvoja e-uprave razvijajo nova razmerja in odvisnosti.

Ob tem pa se zavedamo omejitev in šibkosti predlaganega modela, saj poleg elementov znotraj organizacij, na uspešno uvedbo e-uprave in potrebno izvedbo organizacijskih sprememb v organizacijah javnega sektorja vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so potrebna politična volja za spremembe, razpoložljivost finančnih virov, odprava nezaupanja do novih tehnologij, pravne ovire, pomanjkljivo sodelovanje z zunanjimi partnerji, zahteve uporabnikov ipd. V nadaljevanju bi bilo potrebno ta model dopolniti še z elementi dejavnikov iz okolja, ki je v javnem sektorju zelo specifično in ga ni moč neposredno primerjati z dejavniki okolja, ki vplivajo na delovanje in spreminjanje podjetij.

## Literatura in viri

- Al-Shehry, A., Rogerson, S., Fairweather, N.B. & Prior, M. (2006). The Motivations for Change Towards E-Government Adoption: Case Studies from Saudi Arabia, *eGovernment Workshop '06 (eGov06)*. Dosegljivo na: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan033536.pdf>, 30.3.2011.
- Appelbaum, S. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development, *Management Decision*, 35(6): 452-463.
- Bekkers, V. (2003). E-government and the emergence of virtual organizations in the public sector, *Information Polity*, 8(3/4): 89-102.
- Bellamy, C. & Taylor, J. (1998). *Governing in the Information Age*, Open University Press, Buckingham.
- Bostrom, R. & Heinen, J. (1997). MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective, *MIS Quarterly*, 1(3): 17-32.
- Burke, G., & Peppard, J. (1995). *Examining Business Process Reengineering: Current Perspectives and Research Directions*. London: Kogan Page.
- Burke, W. W. (2008). *Organization CHANGE, Theory and practice, 2nd ed.* Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Chandler, D. (1996). Technological or Media Determinism, *Computed-Mediated Communication Magazine*.
- COM (2003): The role of eGovernment for Europe's future, 567 final. European Commission, Brussels. Dosegljivo na: [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2005/doc/all\\_about\\_egov\\_communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/doc/all_about_egov_communication_en.pdf), 28.4.2011.
- Daly, J. (2000). Studying the impacts of the Internet without assuming technological determinism, *Aslib Proceedings*, 52(8): 285-300.
- Danziger, J. N., Kraemer, K. L., Dunkle, D. E. & King, J. L. (1993). Enhancing the Quality of Computing Service: Technology, Structure, and People, *Public Administration Review*, 53(2): 161-169.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davis, G. B., Lee, A. S., Nickles, K. R., Chattherjee, S., Hartung, R. & Wu, Y. Y. (1992). Diagnosis of an information system failure: a framework and interpretive process, *Information & Management*, 23(2): 293-318.
- Elnaghi, M., Alshawi, S. & Missi, F. (2007). A Leadership Model for e-Government Transformation. *Proceedings of European and Mediterranean Conference on Information Systems 2007*: 1-12.
- Fountain, J. (2001). *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, Washington D.C., Washington.
- Friedlander, A. (2000). Is Digital Government Good Government?, iMP.
- Griffin, D., Foster, A. & Halpin, E. (2004). Joined-up E-government: an exploratory study of UK local government progress, *Journal of Information Science and Technology*, 1(2): 58-83.
- Groznič, A. & Trkman, P. (2009). Upstream supply chain management in e-government: The case of Slovenia, *Government Information Quarterly*, 26: 459-467.
- Harris, M. (2006). Technology, innovation and post-bureaucracy: the case of the British Library, *Journal of Organizational Change Management*, 19(1): 80-92.
- Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly* 24, 243-265.
- Ho, A. T.-K. (2002). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative, *Public Administration Review*, 62(4): 434-444.
- Indihar Štemberger, M. & Jaklič, J. (2007). Towards E-government by business process change – A methodology for public sector, *International Journal of Information Management*, 27: 221-232.
- Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*, Fakulteta za upravo, Ljubljana.
- Kavčič, B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Keen, G. (1981). Information Systems and Organizational Change, *Communications of the ACM*, 24(1): 24-33.
- Kim, H. J., Pan, G. & Pan, S. L. (2007). Managing IT-enabled transformation in the public sector: A case study on e-government in South Korea, *Government Information Quarterly*, 24: 338-352.
- Klievink, B. & Janssen, M. (2009). Realizing joined-up government – Dynamic capabilities and stage models for transformation, *Government Information Quarterly*, 26: 275-284.
- Kovač, J. (2001). Organizacijske razsežnosti pri uvajanju koncepta ravnanja z znanjem. Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem (knowledge management). 2. *znanstveno posvetovanje o organizaciji* (str. 83-89). Zveza organizatorjev Slovenije, Brdo pri Kranju.
- Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M. & Groznič, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

- Kraemer, K. L., & King, J. L. (2005). Information Technology and Administrative Reform: Will E-Government Be Different?, *IJEGR - Final.doc*: 1-18.
- Lawson, C. (2004). Technology, Technological Determinism and the Transformational Model of Technical Activity, *Rough Draft, 16th July 2004*: 1-24.
- Layne, K. & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model, *Government Information Quarterly*, 18: 122-136.
- Lazer, D. (2002). „How to Maintain Innovation.gov in a Networked World?“, Digital Government Workshop at the Kennedy School of Government, Harvard University.
- Leavitt, H. J. (1964). Applied organization change in industry: structural, technical, and human approaches. *New Perspectives in Organizational Research*. Uredili: Cooper, S., Leavitt, H. J. & Shelly, K. Chichester: Wiley.
- Leitner, C. & Kreuzeder, M. (2005). Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership Required by eGovernment. *EGOV 2005, LNCS 3591*. Uredili: Wimmer, M.A. et al. Heidelberg: Springer.
- Li, Z. (2009). How E-government affects the organisational structure in Chinese government, *AI & Soc*, 23: 123-130.
- Lucas, H. C. & Baroudi, J. (1994). The Role of Information Technology in Organization Design, *Journal of Management Information Systems*, 10(4): 9-23.
- Lyytinen, K. & Newman, M. (2008). Explaining information systems change: a punctuated socio-technical change model, *European Journal of Information Systems*, 17: 589-613.
- Maniatopoulos, G. (2005). E-government Movements of Organizational Change: A Social Shaping Approach, *4th International Critical Management Studies Conference, Judge Institute of Management, Cambridge, UK*.
- Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?, *Public Administration Review*, 62 (4): 424-433.
- O'Donnell, O., Boyle, R. & Timonen, V. (2003). Transformational aspects of E-government in Ireland: Issues to be addressed, *Electronic Journal of e-Government*, 1(1): 23-32.
- OECD (2001). E-Government: Analysis Framework and Methodology, OECD, Paris.
- OECD (1998). Information Technology as an Instrument of Public Management Reform: A Study of Five OECD Countries, OECD Working Paper No. 99, OECD: Paris. Dostopno na: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA\(98\)14&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA(98)14&docLanguage=En)], 23.4.2011.
- Okot-Uma, R. (2003). Electronic Governance: Reinventing Good Governance, World Bank.
- Pollitt, C. (2010). Technological Change: a central yet neglected feature of public administration, *NISPA10 (Version 30-04-2010)*. Ljubljana.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C. R. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 65-105.
- Schedler, K. & Schmidt, B. (2004). Managing the e-government organization, *International Public Management Review*, 5(1): 1-20.
- Schnein, H. E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Scholl, J. (2003). E-government: A Special Case of ICT-enabled Business Process Change, *36th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Scholl, J. (2005). Organizational Transformation through E-government: Myth or Reality?, *EGOV 2005, LNCS 3591*. Uredili: Wimmer, M.A. et al. Heidelberg: Springer.
- Valkenburg, P. M., & Jochen, P. (2009). Social Consequences of the Internet for Adolescents: A Decade of Research, *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), 1-5.
- Van Laer, J., & Van Aelst, P. (2009). Cyber-protest and civil society: the Internet and action repertoires in social movements. V Y. Jewkes, & M. Yar, *Handbook on Internet Crime* (str. 230-254). Willan Publishing.
- Van Veenstra, A., Janssen, M. & Tan, Y.-H. (2010). Towards an Understanding of E-Government Induced Change - Drawing on Organization and Structuration Theories, *EGOV 2010, LNCS 6228*. Uredili: Wimmer, M.A. et al. Heidelberg: Springer.
- Van Wert, J. (2002). Questions about E-Government, Digital Government Workshop at the Kennedy School of Government, Harvard University. Dostopno na: <http://www.infosoc.yzu.edu.tw/conference/paper/Good%20Governance%20and%20Government%20Reinvention.pdf>], 23.4.2011.
- Vintar, M. (2004). E- uprava - Pogled pod lupino. *E-uprava: izbrane razvojne perspektive*. Uredila: Vintar, M. & Grad, J. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
- Willson, T. (1999). User Modeling: A Global Perspective. *Anales De Documentation*: 95-102.
- Yang, G. (2009). *The Power of the Internet in China: Citizen Activism Online*. Columbia University Press.

---

**Janja Nograšek** je diplomirala na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani, trenutno pa je na tej isti fakulteti zaposlena kot mlada raziskovalka in asistentka na področju informatike v javni upravi. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno predvsem v proučevanje organizacijskih sprememb, ki se zgodijo kot posledica uvajanja IKT v organizacije javnega sektorja. Poleg tega pa se ukvarja tudi z e-upravo v širšem smislu.

---

**Mirko Vintar** je doktoriral iz informacijsko-upravljalnih ved na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Že več kot dvajset let se ukvarja z informatizacijo uprave in v zadnjih letih intenzivno tudi z razvojem e-uprave. Je vodja vrste domačih in mednarodnih raziskovalnih in razvojno-aplikativnih projektov s tega področja. Je član več mednarodnih znanstvenih in strokovnih teles, ki se ukvarjajo z raziskovanjem obravnavanega področja (EGPA, Study group on Informatization of Public Administration, IFIP, WG 8.5, NISPAcee, WG on E-government). V letih 1993-2002 je bil glavni in odgovorni urednik revije Uporabna informatika.

**Relationship between technology and communication technology and organisational changes in the e-government age**

Relationship between technology and organisational changes in public sector has become the subject of increasingly intensive research within the last decade. Studies dealing with such relationship could be divided in two major groups - first group regards ICT in the e-government period as the key factor of organizational transformation, more or less independent factor of other organizational factors, and the second group regards ICT as an equal and co-dependent element in relation to other organizational factors. These two groups of studies could be further classified within two organizational theories that could be appropriate to formalise this relationship - Technological Determinism and Socio-Technical Theory.

The aim of this paper is to critically analyse those theories particularly from the perspective of their applicability in the sense of formal theoretical framework to explain relationship between ICT and other organisational factors through the lens of Leavitt's organizational model. On the basis of critical analysis and synthesis of available literature the draft of a new conceptual model for explaining such relationship will be proposed.

**Keywords:** Technological determinism, Socio-technical theory, Leavitt's model, Conceptual model, role of ICT, e-government age

# Marketinško komuniciranje visokošolskih zavodov: študija primera promocijskega dogodka

Marijana Sikošek<sup>1</sup>, Anita Trnavčević<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Portorož – Turistica, Obala 11a, 6320 Portorož  
marijana.sikosek@turistica.si

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper; anita.trnavcevic@fm-kp.si

Promocijski dogodki so del marketinškega komunikacijskega spleta izobraževalnih zavodov. Namen prispevka je raziskati informativni dan kot promocijski dogodek, ki vpliva na odločitev potencialnih uporabnikov storitev za prijavo v študijske programe visokošolskega zavoda. Raziskavo smo zasnovali kot študijo primera, v kateri smo s pomočjo opazovanja z udeležbo in skupinskega intervjuja ugotavljali, kakšen pomen pripisujejo informativnemu dnevu udeleženci dogodka, kakšen odnos imajo do njega in kako naj bo dogodek organiziran, da bo učinkovit in bo pritegnil kandidate k prijavi. Ugotavljamo, da je informativni dan kot promocijski dogodek priložnost visokošolskega zavoda za osebno komunikacijo s potencialnimi uporabniki storitev ter s tem priložnost za osebno prodajo in 'opredmetenje' izobraževalne storitve.

**Ključne besede:** informativni dan, promocijski dogodki, marketinško komuniciranje v izobraževanju, marketing v izobraževanju, visoko šolstvo

## 1 Uvod

Izobraževanje je danes dostopno vse večjemu krogu ljudi, ponudba izobraževalnih storitev je vedno večja tudi na visokošolski ravni. Tako je bilo v letu 2009/2010 ponujenih 529 visokošolskih študijskih programov in s tem 27.253 prostih mest, medtem ko jih je bilo pred desetimi leti ponujenih 21.448 (UL, VŠPIS, 2000–2010). Trend rasti kaže, da se konkurenca v visokošolskem prostoru povečuje. Po podatkih Visokošolske prijavnno-informacijske službe za zadnjih pet let se populacija srednješolcev v Sloveniji zmanjšuje, s tem pa se znižuje tudi število oddanih prijav. Obenem ne gre zanemariti dejstva, ki se ga šolniki zavedajo že dalj časa: negativna demografska gibanja zmanjšujejo delež potencialnega števila kandidatov za vpis v izobraževalne programe. Vsako leto prvo prijavo za vpis

na fakultete odda tri četrtine dijakov zaključnih letnikov (UL, VŠPIS, 2010), kar je razvidno iz tabele 1.

Hemsley-Brown in Oplatka (2006) ugotavljata, da so spremembe šolskih politik vodile šole v spoznanje o marketizaciji šol in posledično povečale tekmovalnost med šolami. Marketizacija je za razliko od marketinga povezana s politikami (policy), ki s spodbudami, ukrepi in finančnimi »pritiski« pripomorejo, da šole spremenijo svoje ravnanje in začnejo delovati tržno. Temeljni koncept marketizacije šol je posameznikova prosta izbira šole, ki je povezan s procesi deregulacije, decentralizacije, večje avtonomije šol in spremembami v njihovem financiranju (Ball, 1993; Dehli, 1996). To pomeni, da so povečana tekmovalnost med šolami in hkrati zmanjšan priliv finančnih sredstev, upad števila potencialnih in vpisanih študentov, spremembe njihovih potreb in želja ter pričakovani družbe šolnike prisilile, da so se začeli spogledovati z mar-

Tabela 1: Število dijakov zaključnih letnikov, ki so oddali prvo prijavo za obdobje zadnjih petih let. Vir: UL, VŠPIS 2010.

| Študijsko leto | Vpisna mesta | Prijave | Prijave dijakov zaključnih letnikov | Vsi dijaki v zaključnem letniku |
|----------------|--------------|---------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 2005/06        | 24794        | 26922   | 18675                               | 21179                           |
| 2006/07        | 25016        | 26007   | 18988                               | 22213                           |
| 2007/08        | 24929        | 25227   | 18469                               | 21917                           |
| 2008/09        | 25647        | 23658   | 17393                               | 20577                           |
| 2009/10        | 27253        | 23031   | 17051                               | 20466                           |

ketinško filozofijo in sprejemati spremembe v promocijskih usmeritvah fakultet (Kotler in Fox, 1995).

V raziskavi smo se osredotočili na informativni dan, na promocijski dogodek kot eno najbolj uporabljenih orodij marketinškega komuniciranja v slovenskem visokošolskem prostoru. Informativni dan kot promocijsko orodje visokošolski zavodi uporabljajo ne samo zaradi možnosti informiranja potencialnih uporabnikov, ampak zlasti zato, kot trdi Gray (1991:128), da jih povabijo v svoje okolje in jim ponudijo možnost, da se osebno prepričajo o ponudbi izobraževalnih storitev. Osnovni namen raziskave je preučiti, kakšen je pomen informativnega dneva za promocijo visokošolskega zavoda in njegovih programov, kakšne vsebine namenijo predstavitvi, na kakšen način jih posredujejo, kdo pri tem sodeluje in zakaj ter kakšen pomen naj bi imel informativni dan za visokošolski zavod v prihodnosti.

## 2 Marketinško komuniciranje visokošolskih zavodov

Sestavni del marketinškega spleta je marketinško komuniciranje ali promocija<sup>1</sup>, ki pomeni informiranje odjemalcev in zavedanje, kaj neka organizacija ponuja. Sestavljajo jo aktivnosti, s pomočjo katerih organizacija komunicira s svojim okoljem in obvešča ter prepričuje odjemalce o svojih izdelkih in storitvah (Fill, 2006). Devetak (1999) opozarja, da je potrebno razlikovati med pojmom marketinško komuniciranje in promocija, saj gre pri slednji za čisto oglaševanje (plačana reklama v časopisih, plakati, panoji), kjer ni pravega komuniciranja. Najpogostejša orodja za marketinško komuniciranje so oglaševanje, direktni marketing, odnosi z javnostmi, pospeševanje prodaje, osebna prodaja (Kotler, 1996; Devetak, 2007; Gibbs in Knap, 2002; Pickton in Broderick, 2005).

Tudi šole morajo komunicirati s svojim okoljem in uporabniki storitev, kot pravi Ferjan (1998), je marketinško komuniciranje izobraževalne organizacije dejavnost, s katero lahko učinkovito pritegnemo pozornost javnosti, si zagotovimo željeno podobo v okolju, zanimanje za sodelovanje ter pridobimo potrebne informacije. Na področju izobraževanja se kot najpogostejša orodja komuniciranja pojavljajo pisna gradiva, promocijski dogodki, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, oglaševanje in direktni marketing (Trnavčević et al., 2008), vse več avtorjev (Kotler in Fox, 1995; Gray, 1991; Evans, 1995; Foskett in Hemsley-Brown, 1999; Varey, 2002; Pickton in Broderick, 2005) pa ugotavlja, da je vse večji poudarek na osebni komunikaciji.

Teorija in praksa v marketinškem komuniciranju visokošolskih organizacij kažeta, da se posamezna orodja med seboj dopolnjujejo oziroma prepletajo, še posebej lahko to trdimo za odnose z javnostmi, osebno prodajo, pospeševanje prodaje in promocijske dogodke.

### 2.1 Promocijski dogodki v visokem šolstvu

Literatura promocijske dogodke neposredno obravnava kot promocijske aktivnosti (»promotional activities«) (Gray, 1991) ali dogodke (»events«) v sklopu prodajnih aktivnosti (Foskett in Hemsley-Brown, v Lumby in Foskett, 1999); v slovenski literaturi so omenjeni kot promocijski dogodki (Trnavčević in Zupanc Grom, 2000; Trnavčević et al., 2008). Najpogosteje so obravnavani kot orodje odnosov z javnostmi, in sicer kot dnevi odprtih vrat.<sup>2</sup> Promocijske dogodke bi lahko razumeli tudi kot orodje pospeševanja prodaje, vendar pa Trnavčević et al. (2008:37) poudarjajo, da glede na značilnosti izobraževalnih storitev sestavino pospeševanja prodaje v marketinško komunikacijskem spletu za izobraževanje nadomeščajo promocijski dogodki.

Med promocijske dogodke Trnavčević et al. (2008:37–38) prištevajo informativni dan, dan odprtih vrat, predstavitev poklicev, sejemске prireditve, predstavitevna predavanja in ugodnosti pri plačilu šolnine. Mednje bi lahko po naših izkušnjah uvrstili še predstavitevna srečanja z dijaki, promocijske obiske predstavnikov fakultet in študentov, sodelovanje zaposlenih (pedagoškega osebja) pri raziskovalnih nalogah dijakov, strokovne ekskurzije (promocijski izleti) z obiskom/ogledom fakultete.

Ne glede na marketinško razvrstitev promocijskih dogodkov je najpomembnejši njihov promocijski značaj, ki se kaže v lastnosti vzpodbujanja dvosmerne komunikacije med šolo in uporabnikom. Kot trdita Trnavčević in Zupanc Grom (2000:90–91), udeležencem prinašajo priložnost za aktivno sodelovanje in odgovor, pritegnejo in ohranjajo interes oz. vzbujajo željo; ali predstavljajo možnosti za osebno prodajo in neposredno komunikacijo iz oči v oči (Gray, 1991:129); ali pa povečujejo interes javnosti za institucijo in njene programe (Kotler in Fox, 1995:351).

### 2.2 Informativni dan visokošolskega zavoda kot promocijski dogodek

Najdaljšo tradicijo v slovenskem visokošolskem prostoru ima informativni dan, ki ga vsako leto določi Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo ter tradicionalno poteka drugi vikend v februarju. Njegov glavni namen je informirati potencialne uporabnike storitev – dijake in vplivati na njihovo odločitev za prijavo in vpis. Informativni dan se je globoko zasedel v vsakdanje življenje slovenskih visokošolskih zavodov in je v zadnjih letih, ko se povečuje število fakultet in njihovih študijskih programov, postal osrednji promocijski dogodek fakultete, ki ima v primerjavi s tujimi viri tudi posebno poimenovanje. Informativni dan je terminsko vezan na obdobje prijave in vpisov. Čeprav v literaturi ne zasledimo veliko podatkov o terminski razporejenosti dogodkov, ki so namenjeni obisku fakultet, lahko sklepamo, da so takšni dogodki vezani na obdobje vpisa na fakulteto.

1 Marketinško komuniciranje kot sinonim promocije oz. marketinško komuniciranje kot pomensko širši in nadrejen pojem promociji. V šolstvu je uporabljen izraz promocija, kar zasledimo tudi v načrtih šol.

2 Izraz dnevi odprtih vrat je v tuji literaturi največkrat omenjan kot »open days« ali »open evenings«.

Informativni dan je v slovenskem visokošolskem prostoru z vidika marketinškega komuniciranja posebnost, saj je vnaprej napovedan z javnim razpisom. V njem so poleg študijskih programov, števila prostih mest, pogojev za vpis v prvi letnik, pravil, postopkov in rokov, ki veljajo v prijavno-sprejemnem postopku, navedeni datumi informativnih dni in kraj informativnih mest, kjer bodo potekali. Visokošolski zavodi se tako ne odločajo popolnoma samostojno o terminski razporeditvi dogodka<sup>3</sup>. Kot kaže praksa, se mnoge fakultete v zadnjih letih intenzivneje odločajo za dodatne informativne dneve, ki niso najavljeni v razpisu. Vehovar et al. (2007) poročajo tudi o dodatnem terminu informativnega dneva, in sicer v soboto popoldne, ko se tradicionalni informativni dan razširi na štiri možne termine.

### 3 Metodologija: kvalitativna študija primera

V raziskavi smo se odločili za kvalitativni pristop k raziskovanju, saj je njen osnovni namen pridobiti celosten, poglobljen vpogled v izbrani primer. Kvalitativno raziskovanje ima predvsem obliko študij primerov in se osredotoča na probleme manjšega obsega, vezane na manjše skupine oseb in na posameznike (Sagadin, 2001:12–13). V literaturi (Yin, 1994; Stake, 1995) velja študija primera za empirično raziskavo, s katero raziskujemo pojave znotraj realnega življenja. Stake (1995) ločuje intrinzično, instrumentalistično in kolektivno študijo primera, pri čemer posebej izpostavlja njen raziskovalni namen. Namen raziskave je lahko zanimanje raziskovalca za primer sam po sebi; ali pa študija posameznega primera, ki vodi do splošnejšega razumevanja nekega pojava, in jo razume kot obliko generalizacije v kvalitativnih raziskavah.

Predmet naše raziskave je poglobljeno razumevanje informativnega dneva kot osrednjega, tradicionalnega promocijskega dogodka v slovenskem visokošolskem prostoru in njegove vloge v marketinškem komunikacijskem spletu. Zato smo raziskavo zasnovali kot kvalitativno študijo primera informativnega dneva na izbrani fakulteti, s katero želimo pridobiti poglobljeno razumevanje primera, ne iščemo pa z izbranim pristopom širine v visokošolskem prostoru. Statistični podatki o udeležbi na informativnih dnevih v Sloveniji so dostopni na univerzah in običajno posredovani na tiskovnih konferencah fakultet ali/in univerz. Sledili smo zakonitostim kvalitativnega raziskovanja, ki se odraža v načrtu raziskave, izbiri metod in tehnik ter načinu analize in interpretacije podatkov ter v možnostih postavljanja sklepov in zaključkov. Zanj je značilno, da so podatki zbrani bolj v besedni kot v numerični obliki. Tudi pri analiziranju zbranih podatkov ne uporabljamo statističnih postopkov, temveč kvalitativno analizo, za katero je značilno odkrivanje tem, kategorij, kot jih razumejo in interpretirajo udeleženci raziskave (Bryman, 2004 v Vogrinc, 2008; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005; Mesec, 1998). Kvalitativna analiza gradiva poteka od določitve enot kodiranja prek zapisa pojmov, ki jim po naši presoji ustrezajo, do

integriranja kategorij in njihovih lastnosti ter do oblikovanja zaključkov, sklepov. Slednji so kontekstualno vezani in temeljijo na "citatih" in primerjavah z ugotovitvami drugih avtorjev.

#### 3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je pridobiti celosten in poglobljen vpogled v razmišljanje, percepcije, želje in pričakovanja potencialnih uporabnikov izobraževalnih storitev ob odločitvi za izbiro zelene fakultete ter kateri in kakšni so njihovi notranji vzgibi, ki jih vodijo ob obisku informativnega dneva, za katerega smo ugotovili, da je eden najpomembnejših promocijskih dogodkov visokošolskega zavoda.

Najpomembnejša predpostavka raziskave je bila, da postajajo promocijski dogodki, natančneje informativni dan, pri slovenskih visokošolskih zavodih vse pomembnejše orodje komuniciranja.

V raziskavi smo zasledovali naslednje cilje:

- raziskati, kakšen pomen pripisujejo informativnemu dnevni različne skupine udeležencev, in sicer potencialni študentje, njihovi starši, zaposleni, ki sodelujejo pri dogodku, in že vpisani študentje, ki sodelujejo pri izvedbi dogodka;
- raziskati, kakšen odnos imajo do informativnega dneva različne skupine njegovih udeležencev;
- raziskati, kakšen naj bi bil informativni dan kot promocijski dogodek, da vplival na odločitev posameznikov o izbiri fakultete;

V skladu z raziskovalnim namenom in cilji smo v raziskavi skušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšen pomen pripisujejo informativnemu dnevni različne skupine udeležencev, in sicer potencialni študentje, njihovi starši, zaposleni, ki sodelujejo pri dogodku, in študentje, ki sodelujejo pri izvedbi dogodka?
- Kakšen odnos imajo do informativnega dneva različne skupine njegovih udeležencev?
- Kakšen naj bo informativni dan kot promocijski dogodek, da bo uspešen in učinkovit oz. bo prispeval k promociji in ugledu visokošolskega zavoda?

#### 3.2 Kredibilnost raziskave in triangulacija

Kriterija za ocenjevanje kredibilnosti raziskave sta po mnenju avtorjev (Sagadin, 2001; Marentič Požarnik, 2001; Flere, 2000; Vogrinc, 2008) veljavnost in zanesljivost. Veljavnost zagotavljamo predvsem s preverjanjem, ali se naše ugotovitve ujemajo s tistim, kar menijo tisti, ki so predmet raziskave (Flere, 2000:70–72). Naše razumevanje je, da kredibilnost kot koncept vnaša in poudarja vlogo bralca rezultatov in ugotovitev raziskave. Bralec namreč sodi, koliko je raziskava kredibilna in če sploh je kredibilna. Bralec pa je seveda zelo generičen pojem, saj je bralec tako 'laična oseba' kot strokovnjak z

3 Termin je drugi vikend v februarju in je enoten za celoten slovenski visokošolski prostor. Ob petkih poteka informativni dan dopoldne ob 10.00 uri in popoldne ob 15.00 uri ter v soboto ob 10.00 uri.

določenega področja. V naši raziskavi smo za povečanje kredibilnosti uporabili triangulacijo, ki jo Stake (2000:443) razume kot proces uporabe različnih dojemanz z namenom pojasniti pomen in preveriti ponovljivost opazovanja ali interpretacije.

Pri izvedbi intervjuja smo uporabili kvotni vzorec, za katerega Flere (2000:79) trdi, da pride v poštev zlasti takrat, ko gre za heterogeno populacijo. Predstavljale so ga štiri različne skupine udeležencev informativnega dneva:

- skupina A: dijaki – potencialni uporabniki storitev izbranega visokošolskega zavoda,
- skupina B: starši oziroma spremljevalci dijakov,
- skupina C: zaposleni, ki so sodelovali pri izvedbi informativnega dneva,
- skupina D: študenti, ki so sodelovali pri izvedbi informativnega dneva.

Za sodelovanje v skupini A smo prosili enajst oseb, pet jih je odklonilo sodelovanje. V skupini je bilo pet žensk in en moški. V interpretaciji rezultatov intervjuja jih zaradi zagotavljanja anonimnosti predstavljamo s črko D: Dana, Desa, Dolores, Dino, Diana in Doris.

Za sodelovanje v skupini B smo prosili osem oseb, od tega so tri odklonile razgovor. Skupino so sestavljale tri ženske, mame dijakov, in dva moška, očeta dijakov. Starši so bili spremljevalci svojih otrok. Intervjuvance predstavljajo imena s črko S: Sonja, Sofija, Suzana, Simon in Slavko.

Pri neposredni izvedbi in organizaciji informativnega dneva so sodelovali štirje zaposleni. S sodelovanjem v intervjuju v skupini C so se strinjali trije, od tega dve ženski in en moški, njihova imena se začenjajo s črko Z: Zara, Zmago in Zoja.

Za sodelovanje v skupini D smo za sodelovanje prosili šest študentov, ki so sodelovali pri izvedbi dogodka, trije so

zavrnili sodelovanje. V skupini so bile tri ženske, imenujemo jih: Štefica, Šana in Šeri.

### 3.3 Možnost posploševanja in omejitve raziskave

Študije primera praviloma ne omogočajo posploševanja izven meja primera (Merriam, 1998; Cohen in Manion, 1995; Flere, 2000; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2002). V raziskavi smo se osredotočili na primer enega visokošolskega zavoda in na informativni dan, ki je tradicionalno organiziran v februarju, kar nam zožuje možnost za posploševanje izven izbranega primera, kar pa ni namen raziskave, temveč njegovo poglobljeno razumevanje.

Vsebinske omejitve raziskave se v prvi vrsti nanašajo na dejstvo, da je konkretnih obravnav in raziskav s področja dogodkov kot orodja promocije v visokošolskem prostoru malo. V literaturi je pomen dogodka različno interpretiran (Kotler in Fox, 1995; Gray, 1991; Trnavčević in Zupanc Grom, 2000; Armstrong in Kotler, 2000; Devetak in Vukovič, 2002; Lumby in Foskett, 1999; Evans, 1995; Barnes, 1993; Gibbs in Knapp, 2002). Vsebinska omejitev je tudi omejitev raziskovanja samo na informativni dan kot enega izmed promocijskih dogodkov in ne tudi na druge primere tovrstnih dogodkov, ki jih navaja literatura.

### 3.4 Izvedba raziskave

Za potrebe raziskave smo v izbrani študiji primera podatke zbirali s pomočjo tehnike polstrukturiranega intervjuja in opazovanja z udeležbo, ki, kot pravita Angrosino in Mays de

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja po skupinah udeležencev

| Skupina obiskovalcev:<br>– skupina A: dijaki<br>– skupina B: starši         | Skupina gostiteljev dogodka:<br>– skupina C: zaposleni<br>– skupina D: študentje           |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaj vam pomeni informativni dan?                                            | Kaj vam pomeni sodelovanje pri tem dogodku (informativnem dnevu)?                          |
| Kakšne (katere) informacije ste pričakovali na informativnem dnevu?         | Kakšni so vaši občutki, ko predstavljate fakulteto drugim?                                 |
| Kaj vas je na informativnem dnevu posebej pritegnilo?                       | Kako so vas videli dijaki? Kako pa so vas videli starši?                                   |
| Katera informativna gradiva ste opazili, iskali na informativnem dnevu?     | Zakaj pridejo starši na informativni dan?                                                  |
| Videla sem, da je mnogo dijakov prišlo na informativni dan s starši. Zakaj? | Kaj so vas spraševali dijaki, katere informacije so iskali? Kaj so vas spraševali starši?  |
| Kako gledate na prisotnost študentov na informativnem dnevu?                | S kakšnimi informacijami so prišli udeleženci na dogodek? (Kakšna je kakovost informacij?) |
| Kako gledate na prisotnost zaposlenih na informativnem dnevu?               | Kako bi vi organizirali informativni dan?                                                  |

Perez (2000:673) dobro dopolnjuje intervjuje, saj beleži govorno telesa, s čimer podkrepljuje pomen besed v intervjuju.

V literaturi velja intervju za kompleksno metodo zbiranja podatkov, ki je najpogostejša v kvalitativnih raziskavah. (Fontana in Frey, 2000; Mesec, 1998; Flere, 2000; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2002). V raziskavi smo uporabili polstrukturirani, skupinski intervju. Vnaprej smo oblikovali nabor sedmih vprašanj ter pripravili nekaj podvprašanj za morebitno dodatno osvetlitev odgovorov na vprašanja ter spodbujanje pogovora. Vprašanja za vse štiri skupine vsebujejo podobne vsebinske sklope, ki smo jih prilagodili značilnostim dveh večjih skupin: skupini obiskovalcev ter skupini gostiteljev dogodka. Prikazujemo jih v tabeli 2.

Vsaki skupini smo pred začetkom pogovora predstavili namen in cilje intervjuja v raziskavi, potek razgovora ter prosili za dovoljenje za njegovo snemanje, ki smo ga transkribirali. Intervjuvanci so se strinjali s prošnjo.

Zaradi terminske razporeditve informativnih dni, vključenosti štirih različnih skupin v raziskavo ter verjetnosti, da v katerem izmed terminov ne pridobimo konsenza za sode-

lovanje, smo intervjuje izvajali v različnih časovnih obdobjih po končanem informativnem dnevu. Tako smo neposredno po končanem dogodku izvedli intervju s skupino A in skupino B; z drugima dvema skupinama pa dva tedna kasneje. Intervju s skupino A in skupino B smo izvedli v eni izmed predavalnic na fakulteti, intervju s skupino C v sejni sobi fakultete, intervju s skupino D pa smo na željo intervjuvanih opravili v eni izmed kavarn v bližini fakultete, kar je zagotovilo bolj sproščeno vzdušje za pogovor.

## 4 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

Kvalitativna analiza podatkov je kompleksen proces, ki vključuje konkretna dejstva raziskave kot abstraktne koncepte, induktivno in deduktivno sklepanje ter opis in interpretacijo le-teh, kar pomeni razumevanje, poznavanje in utemeljitev ugotovitev raziskave (Merriam, 1998).

Tabela 3: Pomembnejša opažanja pri opazovanju z udeležbo

| Točke opazovanja                                                                           | Opažanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vzdušje, ki vlada pred dogodkom in po njem                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i>: tiho pogovarjanje ali odsotnost pogovorov, napetost, trema, radovednost, zadržanost</li> <li><i>po dogodku</i>: olajšanje, sproščenost, veselost, nezainteresiranost, glasnejši pogovori</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Medsebojni pogovori udeležencev, vsebina                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i> zadržani, tihi, počasni, vprašujoči in dvomeči, v smislu, ali je odločitev za obisk pravilna in ali so sploh prav prišli;</li> <li><i>po dogodku</i> glasnejši, bolj sproščeni in navdušeni ali tudi ravnodušni, izražajo željo po informacijah, ocenjujoči, primerjajoči (s tistim, kar so že videli, slišali)</li> </ul>                                               |
| Odnosi med udeleženci                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i> se združujejo v manjše skupine, tako kot so prišli, večinoma zadržani, tudi veseli,</li> <li><i>po dogodku</i> so že bolj sproščeni, več je medsebojnih pogovorov, izmenjujejo si mnenja, več je vprašanj predstavnikom fakultete</li> </ul>                                                                                                                             |
| Gibanje udeležencev v prostoru                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i> precej statično in nesproščeno, omejeno na prostor pred predavalnico, kjer se odvija prezentacija, jemljejo gradivo, ki jim je ponujeno</li> <li><i>po dogodku</i> bolj sproščeno, radovedno ogledujejo notranji in zunanji prostor, jemljejo tudi gradivo, ki ga ob prihodu niso, nekateri takoj zapustijo prostor in odidejo</li> </ul>                                |
| Čas zadrževanja v prostorih fakultete pred dogodkom, v času trajanja dogodka in po dogodku | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i> pridejo prvi kakšno uro in pol prej, kar nekaj jih tudi zamuja, zlasti na drugi termin dogodka;</li> <li><i>v času izvajanja</i> prezentacije tisti, ki zapustijo prostor, to storijo v prvih desetih minutah ali v petnajstih minutah pred koncem,<sup>4</sup></li> <li><i>po končanem dogodku</i> se zadržijo največ do eno uro ali takoj zapustijo dogodek</li> </ul> |
| Neverbalna komunikacija (mimika, kretnje, položaj telesa)                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i>: napetost, togost na obrazih, nesproščena drža telesa, prekrizane roke pred telesom, prekrizane, spodvite noge,</li> <li><i>po dogodku</i>: sproščenost, nasmejanost, odprte roke pred telesom, bolj naravna drža nog, dvignjene glave</li> </ul>                                                                                                                        |
| Sosledje opravi/aktivnosti udeležencev od njihovega prihoda do odhoda                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><i>pred dogodkom</i> aktivnosti zmanjšane, namenjene čakanju na začetek, omejene na zadovoljitev osnovnih potreb,</li> <li><i>po dogodku</i> več aktivnosti v gibanju v prostoru, prisotna je želja čim več videti, slišati, doživeti</li> </ul>                                                                                                                                              |

4 Predstavitev traja v povprečju eno uro in deset minut.



V nadaljevanju analiziramo in interpretiramo dobljene podatke v dveh delih, najprej interpretiramo ugotovitve pri opazovanju z udeležbo, zatem intervjujev.

## 4.1 Opazovanje z udeležbo

Po opazovanju smo svoja opažanja zabeležili glede na začrtane glavne točke opazovanja, ter nenačrtovana opažanja in vtise, ki smo jih dobili ob tem. Pomembnejša opažanja navajamo v tabeli 3.

Analiza opazovanja je pokazala, da so obiskovalci informativnega dneva pozorni na:

- vzdušje odprtosti in dinamičnosti,
- odnos zaposlenih in študentov,
- starost zaposlenih,
- okolje fakultete,
- fizični izgled fakultete,
- bližino študentskega doma,
- ponudbo promocijskih materialov.

## 4.2 Analiza intervjujev

Odgovore udeležencev v raziskavi smo analizirali z metodo analize vsebine, kot jo podajajo različni avtorji (Silverman, 2000; Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2002; Sagadin, 1993). Najprej smo uredili transkripte intervjujev, jih kodirali in zatem podatke združili v kategorije. Zbrane podatke smo v interpretaciji podkrepili s teoretičnimi spoznanji iz različnih virov literature. Oblikovali smo štiri kategorije, ki se pomenko povezujejo z informativnim dnevom kot promocijskim dogodkom:

- informiranost,
- odločitveni proces za izbiro študijskega programa,
- neotipljivost izobraževalne storitve,
- pomen informativnega dneva.

### 4.2.1 Informiranost

Informiranost je kategorija, ki jo označuje več elementov, povezanih s pridobivanjem informacij kot ključnim razlo-

Tabela 4: Elementi, ki označujejo kategorijo informiranost

| Posamezen element        | 1. predinformiranost <sup>5</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2. vrste informacij <sup>6</sup>                                                                                                                                                                                                                                                   | 3. kakovost informacij <sup>7</sup>                                                             | 4. osebni stik <sup>8</sup>                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ključna beseda</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• »internet«</li> <li>• »prijatelji, znanci«</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• študij</li> <li>• »kje se zaposlim«</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• »ni konkretnosti«</li> <li>• »nepovezanost«</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• »reševanje dilem«</li> <li>• »kar ti nekdo pove, kar lahko vidiš«</li> <li>• »približati se dijaku«</li> </ul>                                                                             |
| <b>Izjava udeleženca</b> | Suzana ugotavlja: »Pri nas pa pravzaprav o fakulteti sami nismo prej dosti vedeli, ampak neka prijateljica je hodila na sosednjo fakulteto in nam je pripovedovala o vaši šoli, zanimivo. Tako, da smo že nekaj let nazaj vedeli, da je tu ta šola, samo nismo poznali podrobnosti. Bom rekla zadnji mesec in pol smo pa bolj na internetu, kot ne.« | Desa je menila: »Jaz sem jih najbolj spraševala, kje se živi, če je težko, kakšni so profesorji, pa koliko imajo kaj prostega časa, kako izgledajo kolokviji in izpiti. Seveda pa to, kako potekajo predavanja, cel teden ali ne. /.../ Meni je važno, kje se pač lahko zaposliš.« | Sonja je poudarila: »Govori se tu o vsem, ni pa tu konkretnosti.«                               | Dana meni: »Na internetu lahko veliko zveš, čeprav to ni tisto, kar ti vidiš, kar ti nekdo pove.«<br>Zmago je poudaril: »... lahko vidiš, če jih zanima študij.«<br>Zoja je poudarila: »Moramo se približati njihovem razumevanju.« |

5 V času pred obiskom informativnega dneva pridobivajo udeleženci dogodka informacije o fakulteti in študiju najpogosteje preko spletnih strani in mnenja prijateljev in sorodnikov, ki že imajo izobraževalno izkušnjo; dobrodošle so tudi informacije, ki jih dijaki dobijo ob predstavitev fakultet na srednjih šolah in na sejmju Informativa.

6 Element informiranost označujejo vir informacij, način njihovega posredovanja in vrste informacij, ki jih udeleženci iščejo ob obisku fakultete. Dijaki od vpisanih študentov pridobijo informacije o poteku študija in organizaciji študijskega procesa, o vsebini predmetov, možnostih kombiniranja študija in zaposlitve, o bivanju, prehrani, prevozu, zabavi ter možnostih za zaposlitev po končanem študiju, saj na študij gledajo tudi kot na vstopnico v lastno kariero.

7 Preko posrednih vprašanj smo v intervjuju razbrali, da so udeleženci kritično ocenili kakovost informacij.

8 Osebni stik pomeni dvostransko komunikacijo, ki pomaga »rešiti dileme«, kot se je izrazil eden izmed intervjuvancev, in hkrati prinaša odgovornost ne samo za vsebino informacij, ampak tudi za celotno izvedbo dogodka.

gom za obisk: 1. predinformiranost, 2. viri informacij, vrste informacij in način njihovega posredovanja, 3. kakovost in količina informacij, 4. osebni stik in vzdušje pri posredovanju informacij. Posamezne elemente in njihove ključne značilnosti prikazujemo v tabeli 4.

#### 4.2.2 Odločitveni proces za izbiro študijskega programa

Proces odločitve za študij je dolgotrajen in kompleksen, ki za potencialnega uporabnika izobraževalne storitve ni enostaven, saj odločitev dojema kot življenjsko. V literaturi zasledimo razprave o tem, kateri so dejavniki odločitve za izbiro študijskega programa, kako dolgo traja proces, kdo vpliva na odločitev, kako se posamezniki odločajo, kdaj sprejmejo dokončno določitev (Foskett in Hemsley-Brown, 1999 v Lumby in Foskett, 1999; Moogan, Baron in Bainbridge, 2001; Gibbs in Knapp, 2002; Kotler in Fox, 1995, Gray, 1991). Udeleženci so v raziskavi večkrat poudarjali, kateri so pomembnejši razlogi za odločitev, kdaj so začeli razmišljati o nadaljevanju študija, katere informacije na odločitev močneje vplivajo, kdo sodeluje v procesu odločanja in podobno. Raziskava je opozorila predvsem na kompleksnost in dolgotrajnost odločitvenega procesa, ki se kaže z veliko stopnjo vpletenosti čustev v odločitveni proces, o čemer poročajo Pickton in Broderick (2005), Gray (1991) ter Gibbs in Knapp (2002). Študentka Šeri je slikovito opisala dolgotrajnost in zapletenost odločitve za študij:

»Jaz sem pa vedela, da bom šla na to fakulteto od 7. ali 8. razreda<sup>9</sup>. Za srednjo se sploh nisem znala odločiti, za to fakulteto pa sem vedela takoj. V srednji šoli sem šla v tretjem na informativni. Ampak ko sem prišla, sem imela drugačna pričakovanja, sem ugotovila, da so druge smeri, kot sem jih imela v spominu. In potem sem bila popolnoma zmedena, nisem vedela, ali bom šla študirat ali ne. Od sedmega razreda sem bila odločena, da grem na to fakulteto. In potem kaj zdaj? Prijavo sem oddala samo za to fakulteto in potem nisem bila prepričana, če bom šla, nisem hotela, da bi mi bilo žal. Spraševala sem se, kaj pa, če padem? Se spominjam, da sem potem razmišljala, da bom šla še nekam drugam, začela sem se pripravljati celo na sprejemne izpite. Ampak teden dni pred objavo rezultatov sem si vseeno želela, da bi bila sprejeta. Sem bila tako živčna. Ko sem pa dobila rezultat, sem bila vesela, da sem bila tako neodločna glede druge fakultete.«

Izbira študijskega programa in končna odločitev sta vpletena v dolgotrajen kompleksen proces odločanja, za katerega na primer Maringe (2006) ugotavlja, da traja tudi 14 mesecev in več, medtem ko Foskett in Hemsley-Brown (1999, v Lumby in Foskett, 1999) trdita, da se ideja o izobraževanju na fakulteti začne pri posameznikih že v osnovni šoli. Za slovenski visokošolski prostor raziskave navajajo, da se proces sicer začneja že v osnovni šoli, največ kandidatov pa se za študij odloča v zaključnem letniku srednje šole ali leto pred njim (Vehovar et al., 2007). V raziskavi so vse skupine udeležencev navajale čas odločanja kot proces, ki se je začel že pred zaključnim letnikom srednje šole. Pri tem pa smo prišli do ugotovitve, da je obisk informativnega dneva pomemben mejnik v odlo-

čitvenem procesu, kar potrjujejo tudi Vehovar et al. (2007) in Trebec (2008). Po dogodku neodločeni laže sprejmejo svojo dokončno odločitev, odločeni pa so v pravilnost svoje odločitve še bolj prepričani.

#### 4.2.3 Neotipljivost izobraževalne storitve

Ena pomembnejših lastnosti storitve je njena neoprijemljivost, ki povečuje negotovost posameznika ob izbiri. Velika dilema potencialnih uporabnikov izobraževalne storitve je, da si jo težko predstavljajo, saj je ne morejo videti, otipati, vonjati, slišati, občutiti. Kot trdi Evans (1995:8), izobraževalne storitve pred 'nakupom' posameznik ne more oceniti s svojimi čutili, čeprav je njen rezultat viden v njegovi izobrazbi. Izobraževalno storitev je zato treba na nek način opredmetiti tako, da bi jo njen potencialni uporabnik, ki nima izobraževalne izkušnje, lahko zaznal s čutili in jo razumel.

Kljub neotipljivosti ima izobraževanje otipljive elemente, to so običajno zgradbe, prostori, oprema, ljudje, gradiva, simboli, slike, ki jih uporabimo zato, da potencialnim uporabnikom omogočimo vpogled v storitev. Trnavčevič in Zupanc Grom (2000) o fizičnih dokazih dodajata, da to niso le zgradbe in prostori, ampak tudi urejena okolica, barvna skladnost, čistost. Barnes (1993:50) govori o fizičnih lastnostih izobraževalne storitve, ki jih vidi kot 'embalažo' notranjih elementov storitve.

Da je neotipljivost pomembna lastnost izobraževalne storitve, je pokazala tudi naša raziskava. Udeleženci so v raziskavi najpogosteje omenjali *fizične dokaze*, kot so *lokacija* oziroma kraj, kjer se fakulteta nahaja, *videz zgradbe, prostora* in njihovo *opremljenost*. Iz njihovih odgovorov ugotavljamo, da so to atributi, preko katerih si poskušajo predstavljati študij, informativni dan pa pomeni dobro priložnost za prvi stik s fakulteto in bodočim študijem. Desa je razmišljala: »Pomembno je, da sem šla, da vidim, kako bi se počutil kot študent, če ti ustreza notranjost šole, kakšne so predavalnice, če so računalniki, ali je organiziranost v redu, in se prepričaš za naprej.« Dolores je prepričana: »To je dober način za spoznavanje s študijem, da v živo vidiš, kam boš šel in zakaj.«

Dijaki si želijo dobiti informacije o tem, kako potekajo predavanja, kakšna je vsebina študijskih programov neposredno na lokaciji njihovega izvajanja in o njih slišati neposredno od ljudi (zaposlenih, študentov), čeprav lahko o njihovih vsebinah berejo v pisnih gradivih. Desa je tako povedala: »Pomembno je, da si ogledaš šolo, kakšen imate program in kako potekajo predavanja. To moraš videti.« Informacije o fakulteti in njenih študijskih programih, ki so posredovane na osebni način, v okolju, kjer sicer poteka izobraževalno delo, potencialnim uporabnikom storitev pomagajo osmisliti njihove predstave, ki jih imajo o študiju na fakulteti. Zmago je razmišljal: »Informacije imajo že od prej, ampak v bistvu jo hočejo slišati še neposredno, hočejo 'živo' informacijo.« Predstava o študijskem programu, torej predmetu ponudbe, pomaga narediti storitev otipljivejšo, sta prepričani Trnavčevič in Zupanc Grom (2000).

9 Opomba avtorja: Gre za 8. razred osnovne šole.

#### 4.2.4 Pomen informativnega dneva

Prisotnost zaposlenih in študentov zagotavlja udeležencem občutek, da gre za informacije iz »prve roke«, vzdusje, ki ga pri tem ustvarijo, pa vpliva na njihovo sposobnost sprejemanja informacij. Osebo komuniciranje omogoča dvostransko komunikacijo, kar je namen vsakega promocijskega dogodka in osebne prodaje. Prisotnost fakultetnega osebja in študentov je pomembna sestavina informativnega dneva. Vehovar et al. (2007) ugotavljajo, da je prijaznost fakultetnega osebja pomemben dejavnik odločitve. V literaturi pogosto zasledimo trditve avtorjev, da so učitelji in učenci pomemben del v procesu pridobivanja učencev, saj nastopajo v vlogi 'prodajalcev' učnega programa (Oplatka in Hemsley-Brown, 2003; Trnavčević in Zupanc Grom, 2000; Maringe, 2006).

Informativni dan pomeni prvi stik obiskovalcev s fakulteto in z relativno neznanim okoljem, zato je pomemben prvi vtis, ki ga dobijo ob stiku s fakulteto. Na to so opozorili tako obiskovalci dogodka skozi svoje zaznave o vzdusju in fizičnem okolju, kot zaposleni, ki so poudarili, da je njihova odgovornost v ustvarjanju prvega vtisa, saj bodo, kot se je izrazila Zoja »pri nas tudi začeli«, čeprav na to gledajo nekoliko bolj poglobljeno in kritično. Zara je pojasnila: »Zagotovo se želiš predstaviti v najboljši luči, tako fakulteto kot sebe, in želiš si, da to čutijo tudi drugi. Poskusiš pokazati, da nismo samo zaposleni in samo študenti, ampak da se med nami stkejo neke vezi.« Zarina izjava je odsev oziroma opozorilo o nevarnosti, ki je v veliki meri prisotna prav na promocijskih dogodkih, to je pojav 'prikazovanja lepše strani obraza' (Trnavčević et al., 2008:39). Predstavitev fakultete ne sme imeti ambicije prikazati se v idealizirani podobi, ki je pogosto zavajajoča, saj ustvarja pri uporabniku storitve prevelika pričakovanja.

Zaposleni so o informativnem dnevu razmišljali marketinško, čeprav nas izjava enega izmed staršev – »Tudi šola je *biznis*.« – napeljuje na misel, da tako razmišljajo tudi starši. V zvezi z njo so zaposleni neposredno izrazili kritiko glede nekonsistentnosti informacij, saj bi se morali na predstavitev bolje pripraviti. Zmago je bil pri tem odločen: »Mogoče lahko celo izgubimo kakšnega študenta, ker ne ponujamo še kakšne druge možnosti, ugodnosti, na primer plačila na obroke. Veliko je še stvari, ki jih lahko poudariš na informativnem dnevu, moraš pa jih narediti *prej*. *Povezovanje z lokalno skupnostjo ali gospodarstvom je že en tak primer*.« Zavedanje zaposlenih o lastni odgovornosti in pomembnosti vzpostavljanja marketinških odnosov govori o tem, da si zaposleni želijo večje marketinške usmerjenosti fakultete in se zavedajo, da brez nje fakulteta v prihodnje ne bo preživela. Njihovo razmišljanje nas napeljuje na sklep, da je uspešno in učinkovito izpeljan dogodek priložnost za obstoj fakultete na trgu izobraževalnih storitev.

## 5 Sklepne ugotovitve

Govoriti o uporabi marketinga v visokošolskem izobraževanju se zdi morda na prvi pogled nekoliko grobo, vendar ugotavljamo, da je treba tudi v visokem šolstvu razmišljati marketinško. Visokošolski zavodi namreč niso tog, izoliran sistem, ampak so s svojim delovanjem in odpiranjem v visokošolski prostor

aktivno vpeti v procese globalizacije, tehnoloških sprememb, ekonomskih gibanj in demografskih trendov, kar od njih zahteva spremenjeno odzivnost in prilagoditev novim razmeram. V spremenjenih pogojih delovanja so se tudi visokošolski zavodi začeli zavedati, da morajo opozoriti nase s pomočjo uporabe marketinških orodij.

V raziskavi smo ugotovili, da je informativni dan pomemben promocijski dogodek, ki vpliva na dokončno odločitev potencialnih uporabnikov storitve. Njegova pglavitna značilnost je pridobivanje informacij na osebni način. Neposredno komuniciranje je treba čim bolj učinkovito izrabiti za to, da ne samo informiramo, ampak z resnostjo, profesionalno pripravo informacij in sodelujočih spodbudimo ter prepričamo potencialnega uporabnika storitve k prijavi. O koristnosti oziroma uspešnosti osebne posredovanja informacij so prepričani tudi drugi avtorji (Maringe, 2006; Sargeant, 2005; Moogan, Baron in Bainbridge, 2001; Oplatka in Hemsley-Brown, 2003; Raposo in Alves, 2003). Promocijska vrednost informativnega dneva je v priložnosti za 'opredmetenje' in osmišljanje izobraževalne storitve, ki olajša odločitev. Informativni dan je dogodek, na katerem fakulteta želi in mora potencialnim uporabnikom njene storitve posredovati o sebi informacije in pozitiven vtis, če naj jih prepriča v 'nakup' storitve. Opozarjamo, da v teh prizadevanjih preži nevarnost, da fakulteta zaide v situacijo, ko se želi predstaviti v boljši luči, kot dejansko je, kar lahko dolgoročno vodi v izgubljanje uporabnikov. V raziskavi smo ugotovili tudi, da je za uspešno medosebno komunikacijo treba na dogodku ustvariti primerno vzdusje. Zato priporočamo, da na dogodku s premišljeno organizacijo in izvedbo dogodka dosežemo takšnega, ki bo potencialnega uporabnika storitev pritegnilo k dogodku in osebni izmenjavi informacij.

Z marketinškega stališča ugotavljamo, da je za uspešno promocijo visokošolskega zavoda in njegovih storitev na promocijskem dogodku treba biti pozoren na več dejavnikov, kot so določitev ciljnih skupin dogodka, trajanje dogodka, vrsta in konsistentnost informacij, način posredovanja informacij, priprava gradiv, izbor sodelujočih pri dogodku, priprava spremljevalnih aktivnosti in prostorov, ki pripomorejo k opredmetitvi izobraževalne storitve.

V slovenskem prostoru je literatura, namenjena marketingu v visokošolskem izobraževanju, redka, posebej opažamo odsotnost raziskav s področja marketinškega komuniciranja visokošolskih zavodov. Redke raziskave s področja odločanja in izbire visokošolskih zavodov (glej Vehovar, 1996; Vehovar et al., 2007) se osredotočajo na proces vpisa in nas napeljujejo k sklepu, da visokošolski zavodi že dolgo uporabljajo nekatera orodja komuniciranja, prepričani pa smo, da jih bo vse večja konkurenčnost in tekmovalnost pripeljala do bolj premišljene in integrirane uporabe komunikacijskih orodij. Pri tem je nujno poznavanje posebnosti njihove uporabe v slovenskem visokošolskem prostoru, zato menimo, da bi bile nadaljnje raziskave na področju marketinškega komuniciranja v slovenskem visokošolskem prostoru dobrodošle.

## Literatura

- Angrosino, I. & Mays de Perez, I. (2000). Rethinking observation: From method to context. *Handbook of qualitative research*. Uredila: Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. London: Sage.

- Armstrong, G. & Kotler, P. (2000). *Marketing: an introduction*, Prentice Hall, New Jersey.
- Ball, S. J. (1993). Education, markets, choice, and social class: The market as a class strategy in the UK and USA. *British Journal of Sociology of Education*, 14 (1): 3–19.
- Barnes, C. (1993). *Practical marketing for schools*, Blackwell, Oxford.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research methods in education*, Routledge, London.
- Dehli, K. (1996). Between 'market' and 'state'? Engendering education change in 1990s. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 17 (3): 361–376.
- Devetak, G. & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*, Moderna organizacija, Kranj.
- Devetak, G. (2007). *Marketing management*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper.
- Evans, I. (1995). *Marketing for schools*, Cassell, London.
- Ferjan, M. (1998). Kako udejanjiti marketinški splet šole? *Neprofitni management*, 1 (2-3): 16–20.
- Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija*, Pedagoška fakulteta, Maribor.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. *Handbook of qualitative research*. Uredila: Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. London: Sage.
- Foskett, N. & Hemsley-Brown, J. (1999). Communicating the organisation. *Managing external relations in schools and colleges*. Uredila: Lumby, J. & Foskett, N. London: Sage.
- Gibbs, P. & Knapp, M. (2002). *Marketing the higher and further education*, Kogan Page, London.
- Gray, L. (1991). *Marketing education*, Open University Press, Philadelphia.
- Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19 (4): 316–338.
- Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lumby, J. & Foskett, N. (1999). *Managing external relations in schools and colleges*, P. Chapman, London.
- Marentič Požarnik, B. (2001). Uspešna prenova terja enakopravnejši položaj »alternativne« raziskovalne paradigme učitelja in raziskovalca. *Sodobna pedagogika*, 52 (2): 64–80.
- Maringe, F. (2006). University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing. *International Journal of Educational Management*, 20 (6): 446–479.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- Moogan, J. Y., Baron, S. & Bainbridge, S. (2001). Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (3): 179–187.
- Oplatka, I. & Hemsley-Brown, J. (2003). The research on school marketing: Current issues and future directions. *Journal of Educational Administration*, 42 (3): 375–400.
- Pickton, D. & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*, Prentice Hall, Harlow.
- Potočnik, V. (2004). *Temelji trženja*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Raposo, M. in H. Alves. (2003). *Marketing higher education: Students' service expectations*. [Http://129.3.20.41/eps/hew/papers/0511/0511005.pdf](http://129.3.20.41/eps/hew/papers/0511/0511005.pdf) (november 2009).
- Sagadin, J. (1993). Kvalitativna analiza podatkov pri študiji primera. *Sodobna pedagogika*, 44 (3/4): 115–122.
- Sagadin, J. (2001). Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika*, 52 (2): 155–168.
- Sargeant, A. (2005). *Marketing management for nonprofit organizations*, Oxford University Press, Oxford.
- Silverman, D. (2000). Analyzing talk and text. *Handbook of qualitative research*. Uredila: Denzin, K. N. & Lincoln, Y. S. London: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, Sage, London.
- Trebec, T. (2008). *Analiza vedenja odjemalca – študenta pri izbiri visokošolskega študija ekonomij*, magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Trnavčević, A. & Zupanc Grom, R. (2000). *Marketing v izobraževanju*, Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Trnavčević, A., Tankosić, A., Kodrič, B., Hozjan, D., Logaj, V. & Biloslavo, R. (2008). *O šoli skozi pisna gradiva: marketinško komuniciranje šole*, Pedagoški inštitut, Ljubljana.
- UL, VŠPIS – Univerza v Ljubljani, Visokošolska prijavno-informacijska služba. 2000. *Analiza prijave in vpisa: študijsko leto 1999/2000*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visokošolska prijavno-informacijska služba.
- UL, VŠPIS – Univerza v Ljubljani, Visokošolska prijavno-informacijska služba. 2010. *Analiza prijave in vpisa: študijsko leto 2009/2010*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visokošolska prijavno-informacijska služba.
- Varey, R. J. (2002). *Marketing communication: Principles and practice*, Routledge, London.
- Vehovar, V. (1996). *Poročilo projekta Proces vpisa na univerzo*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Vehovar, V., Dolničar, V., Slavec, A., Činkole, T. & Makovec, M. (2007). *Proces vpisa v višje in visoke šole*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Vogrinc, J. (2008). Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika*, 59 (2): 108–122.
- Wymers, W., Knowles, P. & Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*, Sage, London.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*, Sage, London.

---

**Marijana Sikošek** je višja predavateljica na Fakulteti za turistične študije – Turistici, Univerze na Primorskem za področje kongresne dejavnosti in managementa prireditel. Je doktorska študentka na Fakulteti za management Koper, Univerze na Primorskem. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno na področje managementa prireditel, kongresne dejavnosti in marketinga v visokem šolstvu. Je avtorica znanstvene monografije s področja managementa prireditel ter znanstvenih in strokovnih člankov.

---

**Anita Trnavčević** je izredna profesorica za področje managementa v izobraževanju na Fakulteti za management Koper, Univerze na Primorskem. Njeno raziskovalno delo je usmerjeno v področje analize politik, marketinga v izobraževanju ter kvalitativne metodologije.

**Marketing communication: Case study of promotional event**

Promotional events are part of the marketing communication mix of higher education institutions. The aim of the article is to examine an open day as a promotional event that affects the decision-making of potential users of the services and their application for study programmes offered by a higher education institution. Research was conceived as a case study, in which we used an analysis of documents, observation with participation and a group interview to find out what meaning was ascribed to the open day by the participants of the event, what attitude they assumed towards it and how should the event be organized in order to be effective and attract candidates to apply. It was established that an open day as a promotional event represents an opportunity for a higher education institution to develop personal communication with potential users of the services and thus an opportunity for personal selling and 'objectification' of the educational service.

**Key words:** open days, promotional events, marketing communication, education marketing, higher education institutions

# Vloga službe kakovosti v organizacijah

Silvo Lah<sup>1</sup>, Franc Brcar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Novoles d. d., Na žago 6, 8351 Straža, Slovenija, silvo.lah@novoles.si

<sup>2</sup>REVOZ d. d., Belokranjska cesta 4, 8000 Novo mesto, Slovenija, franc.brcar@renault.com

Namen raziskave je ugotoviti nivo organiziranosti področja kakovosti glede na tip organizacije (proizvodna, storitvena), velikost (več kot 250 zaposlenih, manj kot 250 zaposlenih) in ali ima v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti ali je nima. Narejena je bila anketa med 151 organizacijami. Izdelan je bil podatkovni model, podatki pa so bili obdelani s Pearsonovim  $\chi^2$ -testom. Rezultat raziskave je, da imajo proizvodne organizacije organizirano področje kakovosti na višjem nivoju kot storitvene; isto velja tudi za organizacije z več kot 250 glede na tiste z manj kot 250 zaposlenimi in za organizacije, ki imajo organizirano službo kakovosti glede na tiste, ki je nimajo. Priporočilo managerjem pri vsakdanjem delu je, da nadaljujejo z uvajanjem celovitega obvladovanja kakovosti zaradi povečevanja konkurenčnosti. Originalnost raziskave je v izvirnosti načina ugotavljanja organiziranosti kakovosti in to je prva tovrstna raziskava v slovenskem prostoru.

**Ključne besede:** služba kakovosti, TQM, celovito obvladovanje kakovosti

## 1 Uvod

Razmere na trgu se iz dneva v dan zaostrejejo in organizacije se morajo sproti prilagajati novim tekmovalnim izzivom. Stremeti morajo za dosego čim boljših poslovnih rezultatov in kakovost ima pri tem pomembno vlogo – kakovost procesa in kakovost proizvoda, tj. izdelka ali storitve. Kot raziskovalno področje opredelimo management kakovosti in kot splošno raziskovalno vprašanje, kaj vpliva na organiziranost kakovosti v organizacijah. Navedimo tri specifična raziskovalna vprašanja: (1) ali se proizvodne in storitvene organizacije med seboj razlikujejo glede na organiziranost kakovosti; (2) ali se organizacije, ki imajo manj kot 250 zaposlenih na področju organiziranosti kakovosti razlikujejo od organizacij, ki imajo več kot 250 zaposlenih in (3) kakšen je vpliv službe za kakovost na organiziranost kakovosti v organizacijah.

Management kakovosti je zelo zanimivo in dinamično področje managementa. Služba kakovosti lahko s svojim delovanjem odločilno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti organizacij. Na mnogih področjih je management kakovosti še neraziskan ali ne dovolj raziskan zato je smiselno ukvarjati se s tem. Namen tega raziskovanja je potrditi hipoteze in spoznanja, katera bodo managerji lahko uporabili pri svojem vsakdanjem delu. Navesti želimo predloge, s katerimi bo najvišji management izboljšal organiziranost kakovosti v svojih organizacijah.

## 2 Pregled literature

Pomembnost kakovosti za uspešnost poslovanja je nesporna. Vsaka organizacija se mora ukvarjati s kakovostjo, pri tem pa lahko imam v svoji organizacijski sestavi posebno službo

kakovosti ali pa ne. Predvsem manjše organizacije pogosto nimajo te službe, morajo pa imeti posameznike ali time, ki se poleg svojega tekočega dela ukvarjajo tudi z organiziranjem kakovosti. Pomembnost službe kakovosti poudarja tudi Anand (1999) in navaja deset njenih najpomembnejših aktivnosti: (1) planiranje kakovosti; (2) informiranje o napredovanju kakovosti; (3) organizacija in izvajanje izobraževanja iz področja kontrole kakovosti; (4) razvoj dobaviteljev; (5) razvoj aktivnosti kontrole kakovosti zunanjih izvajalcev; (6) izvajanje presoj sistema kakovosti; (7) razvijanje odnosov s kupci in dobavitelji; (8) analiza napak in izvajanje korektivnih aktivnosti; (9) vzdrževanje informacijskega sistema kakovosti in (10) izboljševanje nadzora kakovosti. Rezultati dobrega dela službe kakovosti se morajo kazati v višji kakovosti procesov in proizvodov, v večjem zadovoljstvu kupcev in dobaviteljev, v večji uspešnosti in boljšem počutju zaposlenih, v večji razširjenosti in uporabnosti orodij in metod kakovosti itd. Mergen in Stevensen (2009) trdita, da pogosto te službe zagotavljajo konkurenčne prednosti. Tudi Sureshchandar, Rajendran in Anantharaman (2003) v svoji študiji dokazujejo pozitivne učinke službe kakovosti in navajajo dvanajst kritičnih dejavnikov njene uspešnosti: (1) podpora najvišjega vodstva in vizionarsko voditeljstvo; (2) človeški viri; (3) tehnični sistem; (4) informacijski in analizni sistem; (5) primerjava s sorodnimi organizacijami; (6) kontinuirano napredovanje; (7) orientiranost h kupcu; (8) zadovoljstvo zaposlenih; (9) timsko delo; (10) socialna odgovornost; (11) delovno okolje in (12) kultura servisa oz. službe.

Služba kontrole kakovosti ima pomembno vlogo v celotnem sistemu celovitega obvladovanja kakovosti (*Total Quality Management – TQM*), saj Prajogo in Sohal (2004) kot tudi Zakuan, Yusof, Laosirihongthong in Shaharoun (2010) v modelu ugotavljanja uspešnosti kakovosti navajajo šest dejav-

nikov: (1) liderstvo oz. voditeljstvo; (2) management zaposlenih; (3) orientiranost h kupcu; (4) management poslovnih procesov oz. procesna orientiranost; (5) strateško planiranje in (6) izdelava analiz in informiranje. Soltani, Singh, Liao in Wang (2010) poudarjajo, da je TQM integrirani del poslovne strategije za zagotavljanje konkurenčnih prednosti. Podobno Fotopoulos, Psomas in Vouzas (2010) razlikujejo (1) »mehko« stran TQM, ki vsebuje management kakovosti, vključenost zaposlenih, management kakovosti procesov, management kakovosti podatkov, orientiranost h kupcu in (2) »trdo« stran TQM, ki vsebuje uporabo orodij in tehnik managementa kakovosti.

Nivo organiziranosti kakovosti v organizaciji lahko opredelimo na različne načine. Definirajmo pet dejavnikov, ali ima organizacija: (1) službo kakovosti; (2) ISO certifikat kakovosti; (3) sistem koristnih predlogov; (4) sistem sistematičnega spremljanja kakovosti in pokazatelje kakovosti in (5) ali rešuje probleme po Demingovih principih PDCA (*Plan* – planiraj, *Do* – naredi, *Check* – preveri, *Act* – analiziraj). Organizacije, ki imajo službo kakovosti, imajo certifikate kakovosti in uporabljajo navedene tehnike, imajo organizirano kakovost na višjem nivoju, kot organizacije, ki tega nimajo ali ne uporabljajo.

Tako Bradley (1994) ugotavlja, da organizacija s pridobitvijo ISO certifikata pridobi: (1) dokumentiran sistem; (2) standardizacijo procesov; (3) merjenje sposobnosti procesov; (4) nadzor managementa nad sistemom in (5) uvedbo korektivnih aktivnosti. Te pridobitve pomenijo osnovo celovitemu obvladovanju kakovosti. Podobno tudi Kuo, Chang, Hung in Lin (2009) ugotavljajo pozitivne učinke na prakso managementa kakovosti. Slovenija je po številu organizacij, ki imajo ISO 9000 certifikat na število prebivalcev v samem svetovnem vrhu, saj Sampaio, Saraiva in Rodrigues (2009) navajajo, da je Slovenija že leta 2004 zasedala 8. mesto na svetu.

Management inovativnosti je ključen za uspešnost in učinkovitost organizacije; ta povezanost je pomembna za najvišji management, da zagotovi uspešnost in učinkovitost procesov managementa inovativnosti (Cormican and O'Sullivan, 2004; Ernst, 2002). Podobno Singh in Smith (2004) poudarjata pomembnost povezave med TQM in inovativnostjo. Shingo (2007) navaja, da zaposleni na Japonskem vsako leto predlagajo povprečno štiriindvajset izboljšav. Andrew, DeRocco in Taylor (2009) po inovativnosti uvrščajo Japonsko na deveto mesto, Slovenijo pa na triintrideseto. Stanovnik et al. (2008) ugotavljajo, da Slovenija v primerjavi z EU zaostaja na področju inovacijske produktivnosti. Iz vsega navedenega je razvidno, da so sistemi koristnih predlogov – kot del managementa inovativnosti – velikega pomena za poslovanje organizacij.

Organizacija mora spremljati svoje delovanje, zaposleni morajo čim bolj poznati rezultate svojega dela. Pri načrtovanju prikaza svojih rezultatov naj se organizacije osredotočijo na pet do deset ključnih pokazateljev, ki najbolje odražajo tako zadovoljstvo kupca kot učinkovitost in uspešnost organizacije. Paziti je potrebno, da so prikazi merljivi, meritve naj bodo narejene dovolj pogosto, prikazi delovanja naj bodo izvedeni redno in naj bodo načrtovani. (Marolt in Gomišček, 2005)

Osnova vseh metod za sistematično reševanje problemov je Demingov PDCA krog. PDCA cikel omogoča stalno izboljševanje organizacijskih procesov zato, da se težave ne ponavljajo.

Ta način reševanja problemov je še posebno uveljavljen v avtomobilski industriji (Rafferty, 2009).

Iz mednarodne relevantne literature smo izbrali 23 orodij in metod, upoštevajoč našo specifično. Orodja in metode, ki se pri nas ne uporabljajo ali so manj poznana smo izpustili oz. dodali smo orodja in tehnike, ki so naša specifična; orodja in tehnike so (Juran in Godfrey, 1998; Marolt in Gomišček, 2005; Oakland, 2003; Rose, 2005): (1) Viharjenje možganov – timsko ustvarjanje idej (*Brainstorming*) je metoda, ki timu pomaga pri kreativnem in učinkovitem ustvarjanju večjega števila idej o problemu; (2) Diagram afinitete – orodje, ki ga uporabimo za zbiranje večje količine idej, zamisli in mnenj, ki jih nato grupiramo na osnovi naravnega odnosa med njimi, da dobimo bolj splošne zaključke; (3) Vzorčno-posledični diagram – omogoča identifikacijo, preučitev in grafično predstavitev možnih vzrokov, povezanih z določenim problemom, s ciljem razkritja ključnih vzrokov; (4) Potek procesa – sheme uporabljamo za preučevanje in grafično ponazoritev procesov; (5) Evidenčni list – omogoča sistematično vnašanje podatkov, pridobljenih z meritvami ali opazovanjem karakteristik procesa in definiranje modela procesa; (6) Vrednotenje – omogoča, da hitro pridemo do soglasja glede relativne pomembnosti predmetov razprave, problemov, rešitev ali rezultatov; (7) Analiza vplivov – uporabljamo jo za identifikacijo vplivov in dejavnikov, ki podpirajo ali nasprotujejo določeni odločitvi ali rešitvi problema; (8) Radarska slika – uporabljamo jo za grafičen prikaz razlik med dejanskimi in idealnimi vrednostmi merjenih veličin; (9) Drevesni diagram – omogoča grafičen prikaz procesa in prikaz predvidevanj, kaj je potrebno na posameznem nivoju narediti, da bo proces uspešen; (10) Pareto diagram – omogoča, da se osredotočimo na probleme, ki predstavljajo največjo možnost za izboljšave; (11) Relativna primerjava – omogoča primerjavo s konkurenti (*benchmarking*); (12) Presoja – (*Audit*) je sistematičen, neodvisen in dokumentiran proces za pridobitev evidence presoje in njena objektivna ocenitev, da bi ugotovili, v kakšnem obsegu so izpolnjeni kriteriji presoje; (13) TPM – celovito produktivno vzdrževanje je nenehno iskanje izboljšav učinkovitosti proizvodne opreme; (14) SPC – orodja statističnega nadzora procesa (*Statistical Process Control*) pomagajo spoznati sposobnost stroja ali procesa ter nadzirati njegov potek; (15) Kontrolne karte – pokažejo nam spremenljivost in obnašanja procesa; (16) PRSPO – priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost; (17) Samoocenjevanje – pomeni lastno spoznavanje odličnosti poslovanja; (18) 6 Sigma – je koncept, s katerim poskušamo čim bolj zmanjšati število napak; (19) 20 Ključev – orodje, ki celovito obravnava poslovanje na preizkušen in sistematičen način; (20) BSC – uravnoteženi sistem kazalnikov (*Balanced Scorecard*) je model za celovito spremljanje in ocenjevanje uspešnosti poslovanja; (21) TQM – sistem celovitega obvladovanja kakovosti; (22) FMEA – analiza možnih napak in njihovih posledic (*Failure Mode and Effects Analysis*) ter ukrepanje za izboljšanje in (23) AMDEC – metoda za odkrivanje in odpravo napak (*Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité*).

Avtorji v svojih raziskavah pogosto uporabljajo kot kontrolni spremenljivki tip in velikost organizacije (Hoang, Igel in Laosirihongthong, 2010; Jayaram, Ahire in Dreyfus, 2010; Ju, Lin, Lin in Kuo, 2006; Mahadevappa in Kotreshwar, 2004).

Raziskovalna vprašanja in pregled literature so osnova izpeljave štirih raziskovalnih hipotez:

- H1: Proizvodne organizacije imajo organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot storitvene organizacije.
- H2: Velike organizacije imajo organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot mikro, mini ali srednje velike organizacije.
- H3: Organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti imajo organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot organizacije, ki te službe nimajo.
- H4: Organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti pogosteje pri zagotavljanju kakovosti uporabljajo orodja in metode kakovosti kot organizacije, ki te službe nimajo.

### 3 Metoda

Zbiranje podatkov je potekalo tri mesece in sicer konec leta 2010. Okvirno dvesto študentom izrednega višješolskega strokovnega študija v Novem mestu, Ljubljani, Kopru, Ajdovščini, Zagorju in Murski Soboti smo razdelili vprašalnike in jih zaprosili, da jih izpolnijo skupaj z vodjo kakovosti v njihovi organizaciji, sami, če so kompetentni ali pa s pomočjo druge kompetentne osebe. Tako smo dobili povsem naključen vzorec organizacij, saj smo zajeli skoraj celotno Slovenijo. Rezultate statistične analize lahko posplošimo na celotno populacijo, to je na vse organizacije v Sloveniji. Vrnjenih smo dobili 151 vprašalnikov, vendar niso bili vsi povsem pravilno izpolnjeni. Te pomanjkljivosti v podatkih smo obravnavali posamezno glede na uporabljeno statistično analizo.

Anketni vprašalnik smo izdelali predvsem na osnovi tuje relevantne literature. Na vprašanje o tipu organizacije so lahko anketiranci odgovorili, da je njihova organizacija proizvodna ali storitvena. Na vprašanje o velikosti oz. o številu zaposlenih pa z mikro, mini, srednje velika in velika (ZGD-1, 2006). Na vsa ostala vprašanja so anketiranci odgovorili z »DA« ali »NE«. Pri vseh vprašanjih je bil možen odgovor tudi »Ne vem«. Spremenljivo velikost, ki lahko zavzema štiri vrednosti, spremenimo tako, da upoštevamo samo ali ima organizacija 250 zaposlenih ali manj ali pa več. V tabeli 1 smo zbrani podatki o tipu in velikosti organizacij. Upoštevali smo samo pravilne odgovore.

Tabela 1: Značilnosti organizacij

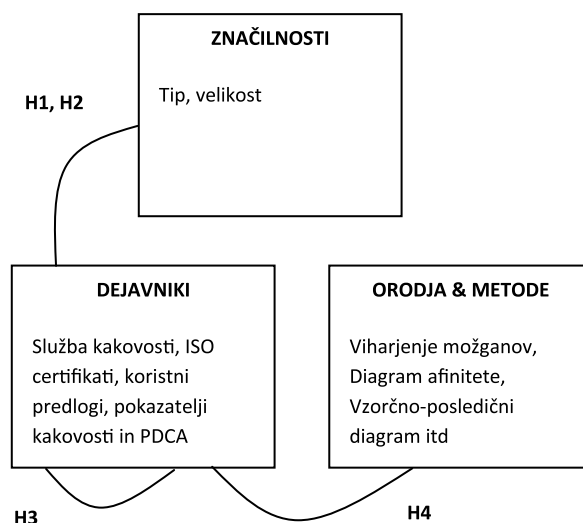
|          |               | Frekvenca<br>(a) | Odstotek |
|----------|---------------|------------------|----------|
| Tip      | Storitvena    | 46               | 30,9     |
|          | Proizvodna    | 103              | 69,1     |
| Velikost | mikro, ≤5     | 20               | 13,5     |
|          | majhne, ≤50   | 29               | 19,6     |
|          | srednje, ≤250 | 46               | 31,1     |
|          | velike, >250  | 53               | 35,8     |

Opombe: (a) upoštevani so samo pravilno izpolnjeni odgovori

Zaradi narave podatkov bomo za analizo uporabili kontingenčne tabele in Pearsonov  $\chi^2$ -test. Le-ta je pomemben, saj z njim ugotovimo ali je povezanost statistično značilna

oz. ali lahko ugotovitev posplošimo na celotno populacijo. Ker so vse spremenljivke dihotomne – zavzemajo lahko samo dve vrednosti, npr. »DA« ali »NE« – izračunamo korelacijski koeficient  $j$ , ki zavzema vrednosti med  $-1$  in  $+1$ , pri tem pomeni šibko povezanost:  $0,1 \leq \varphi < 0,3$ , srednjo povezanost:  $0,3 \leq \varphi < 0,5$  in močno povezanost oz. korelacijo:  $\varphi \geq 0,5$ . Korelacijski koeficient  $\varphi$  izberemo, ker ugotavljamo povezanost med dvema dihotomnima spremenljivkama. Z  $r$  bomo označili velikost efekta oz. njegovo moč. Statistično značilnost definiramo pri vrednosti 0,05 oz. pri 5 %, v nekaterih primerih pa pri 0,01 (1 %) ali 0,001 (0,1 %) in označimo s  $p$  in pomeni dvostranski test.

Podatkovni model raziskave (Slika 1) je sestavljen iz treh komponent: (1) značilnosti organizacije – tip in velikost; (2) dejavnikov organiziranosti kakovosti v organizaciji – ali ima službo kakovosti, ISO certifikat, koristne predloge, pokazatelje kakovosti in ali uporablja PDCA in (3) orodja in metode – 23 orodij in metod.



Slika 1: Podatkovni model

## 4 Rezultati

### 4.1 Vpliv tipa organizacije na organiziranost kakovosti

S prvim raziskovalnim vprašanjem želimo ugotoviti ali se proizvodne in storitvene organizacije med seboj razlikujejo po organiziranosti kakovosti. Tako posamezne dejavnike organiziranosti kakovosti primerjamo po tipu organizacije (tabela 2). V stolpcu »Tip« so prikazane vrednosti  $2 \times 2$  kontingenčne tabele in sicer odstotna vrednost pojavljanja. Izračunali smo, da 53,7 % proizvodnih organizacij ima službo kakovosti in da 21,8 % storitvenih organizacij te službe nima. Pearsonov  $\chi^2$ -test je statistično značilen ( $\chi^2(1) = 31,05$ ,  $p < 0,001$ ). Moč efekta ( $r$ ) nam pove, da je 8,21-krat večja verjetnost, da bo službo kakovosti imela proizvodna organizacija, kot pa da jo bo imela storitvena. Korelacija med spremenljivkama je srednje močna, saj je  $j = 0,46$ . Na podoben način lahko komentiramo vse pare spremenljivk. Proizvodne organizacije



Tabela 2: Korelacija tipa organizacije in organiziranosti kakovosti

| Dejavnik organiziranosti kakovosti |    | Tip  |      | $\chi^2(1)$ | p       | r    | $\varphi$ | p       |
|------------------------------------|----|------|------|-------------|---------|------|-----------|---------|
|                                    |    | S    | P    |             |         |      |           |         |
| Služba kakovosti                   | NE | 21,8 | 15   | 31,05       | < 0,001 | 8,21 | 0,46      | < 0,001 |
|                                    | DA | 9,5  | 53,7 |             |         |      |           |         |
| ISO certifikat                     | NE | 16,4 | 12,3 | 19,16       | < 0,001 | 5,27 | 0,36      | < 0,001 |
|                                    | DA | 14,4 | 65,8 |             |         |      |           |         |
| Koristni predlogi                  | NE | 10,8 | 16,9 | 1,67        | > 0,05  | –    | –         | –       |
|                                    | DA | 20,3 | 52   |             |         |      |           |         |
| Pokazatelji kakovosti              | NE | 8    | 5,8  | 0,79        | < 0,01  | 4,22 | 0,25      | < 0,01  |
|                                    | DA | 21,2 | 65   |             |         |      |           |         |
| PDCA                               | NE | 22,3 | 27,3 | 12,55       | < 0,001 | 3,94 | 0,3       | < 0,001 |
|                                    | DA | 8,6  | 41,7 |             |         |      |           |         |

Opombe: Tip: tip organizacije, S-storitvena ali P-proizvodna;  $\chi^2(1)$ : HI-kvadrat test, stopnja svobode je 1; vrednosti v stolpcu Tip so v %

Tabela 3: Korelacija med tipom organizacije in organiziranostjo službe kakovosti

|                  |                                 |                                 | Tip organizacije |            | Skupaj |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------|------------|--------|
|                  |                                 |                                 | Storitvena       | Proizvodna |        |
| Služba kakovosti | NE                              | Število organizacij             | 32               | 22         | 54     |
|                  |                                 | Pričakovano število organizacij | 16,9             | 37,1       | 54     |
|                  |                                 | % znotraj Ima službo kakovosti  | 59,3%            | 40,7%      | 100%   |
|                  |                                 | % znotraj Tipa organizacije     | 69,6%            | 21,8%      | 36,7%  |
|                  |                                 | % od vseh                       | 21,8%            | 15%        | 36,7%  |
|                  |                                 | Diferenca frekvenc              | 3,7              | -2,5       |        |
|                  | DA                              | Število organizacij             | 14               | 79         | 93     |
|                  |                                 | Pričakovano število organizacij | 29,1             | 63,9       | 93     |
|                  |                                 | % znotraj Ima službo kakovosti  | 15,1%            | 84,9%      | 100%   |
|                  |                                 | % znotraj Tipa organizacije     | 30,4%            | 78,2%      | 63,3%  |
|                  |                                 | % od vseh                       | 9,5%             | 53,7%      | 63,3%  |
|                  |                                 | Diferenca frekvenc              | -2,8             | 1,9        |        |
| Skupaj           | Število organizacij             | 46                              | 101              | 147        |        |
|                  | Pričakovano število organizacij | 46                              | 101              | 147,0      |        |
|                  | % znotraj Ima službo kakovosti  | 31,3%                           | 68,7%            | 100%       |        |
|                  | % znotraj Tipa organizacije     | 100%                            | 100%             | 100%       |        |
|                  | % od vseh                       | 31,3%                           | 68,7%            | 100%       |        |

se pogosteje odločajo za pridobitev certifikata kakovosti ISO (65,8 %), pogosteje imajo vzpostavljen sistem sistematičnega spremljanja kakovosti katerega rezultate grafično prikazujejo v obliki pokazateljev (65 %) in pogosteje pri svojih sistemih kontinuiranega napredka uporabljajo PDCA principe (41,7 %), kot storitvene organizacije. Razlika pa ni statistično značilna pri vzpodbujanju inovativnost sodelavcev s sistemom koristnih predlogov. S tem je H1 – da imajo proizvodne organizacije organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot storitvene organizacije – potrjena.

Podrobneje prikažemo povezanost med tipom organizacije in ali ima organizacija službo kakovosti (Tabela 3).

Minimalno pričakovano število organizacij oz. minimalna pričakovana frekvenca po celicah je 16,9, kar je več kot 5 – s tem je  $\chi^2$  distribucija podatkov potrjena oz.  $\chi^2$ -test je zanesljiv. Absolutne vrednosti difference frekvenc so v vseh primerih večje od 1,96 in so statistično značilne. Vseh pravilno izpolnjenih odgovorov je bilo 147. Proizvodnih organizacij, ki imajo službo kakovosti je 79, storitvenih, ki je pa nimajo, pa 32; proizvodnih, ki nimajo te službe je 22, storitvenih, ki jo imajo, pa 14. Proizvodnih organizacij, ki imajo službo kakovosti je 84,9 % od vseh organizacij, ki imajo to službo in 78,2 % proizvodnih organizacij ima službo kakovosti.

## 4.2 Vpliv velikosti organizacije na organiziranost kakovosti

Z drugim raziskovalnim vprašanjem želimo ugotoviti ali imajo različno velike organizacije tudi različno organizirano kakovost. Mikro, mini in srednje velike organizacije smo združili v eno skupino, drugo skupino pa predstavljajo velike organizacije. Pearsonov  $\chi^2$ -test je v vseh primerih statistično značilen. Iz moči efekta ugotovimo, da je v vseh primerih veliko večja verjetnost, da bodo velike organizacije uporabljale določeno sistemsko rešitev, kot pa da jo bodo uporabljale mikro, mini ali srednje velike organizacije. Povezanost med spremenljivkami je šibka do srednja. Izračuni so zbrani v tabeli 4. S tem je H2 – da imajo velike organizacije organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot mikro, mini ali srednje velike organizacije – potrjena.

## 4.3 Vpliv službe kakovosti na organiziranost kakovosti

Nekatere organizacije imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti, druge pa ne. Kakšen je vpliv službe kakovosti na nivo organiziranosti kakovosti je tema tretjega raziskovalnega vprašanja. Službo kakovosti smo opredelili kot dejavnik organiziranosti kakovosti in ta dejavnik bomo primerjali z ostalimi dejavniki kakovosti (Tabela 5). Ugotovimo, da je povezanost oz. korelacija te spremenljivke zelo visoka z vsemi ostalimi spremenljivkami. Pearsonov  $\chi^2$ -test je v vseh primerih statistično značilen, vrednosti moči efekta so, razen pri koristnih predlogih, zelo visoke in tudi povezanost je srednja ali močna ter statistično značilna. Organizacije, ki imajo službo kakovosti imajo ISO certifikate, koristne predloge, pokazatelje kakovosti in PDCA na višjem nivoju, kot organi-

Tabela 4: Korelacija velikosti organizacije in organiziranosti kakovosti

| Dejavnik organiziranosti kakovosti |    | Velikost |      | $\chi^2(1)$ | p       | r    | $\varphi$ | p       |
|------------------------------------|----|----------|------|-------------|---------|------|-----------|---------|
|                                    |    | <250     | >250 |             |         |      |           |         |
| Služba kakovosti                   | NE | 23       | 3,2  | 14,92       | < 0,001 | 7,41 | 0,34      | < 0,001 |
|                                    | DA | 36,5     | 37,3 |             |         |      |           |         |
| ISO certifikat                     | NE | 17,5     | 1,6  | 13,84       | < 0,001 | 11   | 0,33      | < 0,001 |
|                                    | DA | 40,5     | 40,5 |             |         |      |           |         |
| Koristni predlogi                  | NE | 18,1     | 6,3  | 4,28        | < 0,05  | 2,54 | 0,18      | < 0,05  |
|                                    | DA | 40,2     | 35,4 |             |         |      |           |         |
| Pokazatelji kakovosti              | NE | 9,1      | 0,8  | 6,52        | < 0,05  | 9,67 | 0,23      | < 0,05  |
|                                    | DA | 47,9     | 42,1 |             |         |      |           |         |
| PDCA                               | NE | 35,3     | 6,7  | 18,66       | < 0,001 | 6,44 | 0,4       | < 0,001 |
|                                    | DA | 26,1     | 31,9 |             |         |      |           |         |

Opombe: Velikost: velikost organizacije, <250 ali. >250 zaposlenih;  $\chi^2(1)$ : HI-kvadrat test, stopnja svobode je 1; vrednosti v stolpcu Velikost so v %

Tabela 5: Korelacija službe kakovosti in organiziranosti kakovosti

| Dejavnik organiziranosti kakovosti |    | S. K. |      | $\chi^2(1)$ | p       | r     | $\varphi$ | p       |
|------------------------------------|----|-------|------|-------------|---------|-------|-----------|---------|
|                                    |    | NE    | DA   |             |         |       |           |         |
| ISO certifikat                     | NE | 24    | 5,5  | 53,6        | < 0,001 | 20,66 | 0,61      | < 0,001 |
|                                    | DA | 12,3  | 58,2 |             |         |       |           |         |
| Koristni predlogi                  | NE | 14,2  | 13,5 | 5,31        | < 0,05  | 2,35  | 0,19      | < 0,05  |
|                                    | DA | 22,3  | 50   |             |         |       |           |         |
| Pokazatelji kakovosti              | NE | 11,7  | 2,2  | 25,36       | < 0,001 | 15,64 | 0,43      | < 0,001 |
|                                    | DA | 21,9  | 64,2 |             |         |       |           |         |
| PDCA                               | NE | 32,4  | 18,7 | 41,8        | < 0,001 | 15,08 | 0,55      | < 0,001 |
|                                    | DA | 5     | 43,9 |             |         |       |           |         |

Opombe: S. K.: služba kakovosti;  $\chi^2(1)$ : HI-kvadrat test, stopnja svobode je 1;  $\infty$ : vrednost preko vseh meja; vrednosti v stolpcu S. K. so v %

Tabela 6: Korelacija službe kakovosti z uporabo orodij in metod kakovosti

| Orodja in metode           |    | S. K. |      | $\chi^2(1)$ | p       | r        | $\varphi$ | p       |
|----------------------------|----|-------|------|-------------|---------|----------|-----------|---------|
|                            |    | NE    | DA   |             |         |          |           |         |
| Viharjenje možganov        | NE | 19,6  | 14,9 | 12,93       | < 0,001 | 3,6      | 0,3       | < 0,001 |
|                            | DA | 17,6  | 48   |             |         |          |           |         |
| Diagram afinitete          | NE | 37,5  | 54,9 | 4,27        | < 0,05  | 6,83     | 0,17      | < 0,05  |
|                            | DA | 0,7   | 6,9  |             |         |          |           |         |
| Vzorčno-posledični diagram | NE | 34,2  | 34,2 | 23,06       | < 0,001 | 10,5     | 0,4       | < 0,001 |
|                            | DA | 2,7   | 28,8 |             |         |          |           |         |
| Potek procesa              | NE | 25    | 10,1 | 39,67       | < 0,001 | 10,69    | 0,52      | < 0,001 |
|                            | DA | 12,2  | 52,7 |             |         |          |           |         |
| Evidenčni list             | NE | 20,3  | 10,1 | 24,1        | < 0,001 | 6,24     | 0,4       | < 0,001 |
|                            | DA | 16,9  | 52,7 |             |         |          |           |         |
| Vrednotenje                | NE | 28,4  | 34,5 | 6,86        | < 0,01  | 2,66     | 0,21      | < 0,01  |
|                            | DA | 8,8   | 28,4 |             |         |          |           |         |
| Analiza vplivov            | NE | 27,2  | 23,8 | 18,15       | < 0,001 | 4,73     | 0,35      | < 0,001 |
|                            | DA | 9,5   | 39,5 |             |         |          |           |         |
| Radarska slika             | NE | 35,4  | 49,3 | 6,31        | < 0,05  | 4,55     | 0,21      | < 0,05  |
|                            | DA | 2,1   | 13,2 |             |         |          |           |         |
| Drevesni diagram           | NE | 35,2  | 41,4 | 15,35       | < 0,001 | 8,78     | 0,32      | < 0,001 |
|                            | DA | 2,1   | 21,4 |             |         |          |           |         |
| Pareto diagram             | NE | 34,9  | 33,6 | 26,74       | < 0,001 | 14,92    | 0,43      | < 0,001 |
|                            | DA | 2,1   | 29,5 |             |         |          |           |         |
| Relativna primerjava       | NE | 26    | 21,9 | 17,27       | < 0,001 | 4,45     | 0,34      | < 0,001 |
|                            | DA | 11    | 41,1 |             |         |          |           |         |
| Presoja                    | NE | 21,2  | 6,8  | 38,09       | < 0,001 | 11,69    | 0,51      | < 0,001 |
|                            | DA | 15,1  | 56,8 |             |         |          |           |         |
| TPM                        | NE | 34,8  | 39,7 | 12,19       | < 0,001 | 5,42     | 0,29      | < 0,001 |
|                            | DA | 3,5   | 22   |             |         |          |           |         |
| SPC                        | NE | 32,4  | 26,2 | 28,64       | < 0,001 | 9,36     | 0,44      | < 0,001 |
|                            | DA | 4,8   | 36,6 |             |         |          |           |         |
| Kontrolne karte            | NE | 31    | 26,2 | 23,93       | < 0,001 | 6,97     | 0,41      | < 0,001 |
|                            | DA | 6,2   | 36,6 |             |         |          |           |         |
| PRSP0                      | NE | 38,7  | 49,3 | 12,21       | < 0,001 | $\infty$ | 0,29      | < 0,001 |
|                            | DA | 0     | 12   |             |         |          |           |         |
| Samooocenjevanje           | NE | 22,1  | 28,3 | 2,18        | > 0,05  | -        | -         | -       |
|                            | DA | 15,9  | 33,8 |             |         |          |           |         |
| 6 Sigma                    | NE | 35,9  | 45,5 | 15,44       | < 0,001 | 20,48    | 0,33      | < 0,001 |
|                            | DA | 0,7   | 17,9 |             |         |          |           |         |
| 20 Ključev                 | NE | 35,7  | 53,8 | 6,39        | < 0,05  | 9,27     | 0,21      | < 0,05  |
|                            | DA | 0,7   | 9,8  |             |         |          |           |         |
| BSC                        | NE | 33,8  | 40   | 12,78       | < 0,001 | 5,57     | 0,3       | < 0,001 |
|                            | DA | 3,4   | 22,8 |             |         |          |           |         |
| TQM                        | NE | 35,2  | 38,6 | 18,97       | < 0,001 | 10,62    | 0,36      | < 0,001 |
|                            | DA | 2,1   | 24,1 |             |         |          |           |         |
| FMEA                       | NE | 35,9  | 37,2 | 23,54       | < 0,001 | 17,81    | 0,4       | < 0,001 |
|                            | DA | 1,4   | 25,5 |             |         |          |           |         |
| AMDEC                      | NE | 37,5  | 53,5 | 8,57        | < 0,01  | $\infty$ | 0,24      | < 0,01  |
|                            | DA | 0     | 9    |             |         |          |           |         |

Opombe: S. K.: služba kakovosti;  $\chi^2(1)$ : HI-kvadrat test, stopnja svobode je 1;  $\infty$ : vrednost preko vseh meja; vrednosti v stolpcu S. K. so v %

zacije, ki te službe nimajo. S tem je H3 – da organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti imajo organiziranost kakovosti na višjem nivoju kot organizacije, ki te službe nimajo – potrjena.

Zanima nas še, kako služba kakovosti vpliva na uporabo orodij in metod kakovosti v organizacijah. Ena od njenih pomembnejših nalog je popularizacija in razširjanje le-tega s ciljem zagotavljanja višjega nivoja kakovosti. Vsi  $t^2$ -testi so statistično značilni, izjemoma samoocenjevanje. Moč efekta je v vseh primerih večji od 1, povezanost pa je šibka, srednja ali močna. Tudi v tem primeru lahko potrdimo, da organizacije, ki imajo službo kakovosti, pogosteje uporabljajo orodja in metode kakovosti in da imajo s tem organizirano kakovost na višjem nivoju kot organizacije, ki te službe nimajo. Rezultati analize so zbrani v tabeli 6. S tem je H4 – da organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti pogosteje pri zagotavljanju kakovosti uporabljajo orodja in metode kakovosti kot organizacije, ki te službe nimajo – potrjena.

## 4 Razprava

Proizvodne organizacije imajo pogosteje službo kakovosti, ISO certifikate, pokazatelje kakovosti in pogosteje uporabljajo Demingove PDCA principe kot storitvene organizacije. Vse to potrjuje dejstvo, da na delovanje v proizvodnih organizacijah gledajo nekoliko drugače kot v storitvenih. Proizvodne organizacije pa razmere na trgu silijo, da so bolj usmerjene v formaliziranje procesov. Posebej izrazito je področje avtomobilske industrije, kjer organizacije, ki nimajo določenih standardov ali ne uporabljajo določenih orodij ali metod, sploh ne izpolnjujejo osnovnih pogojev, da bi postali dobavitelji. Razlika pa ni statistično značilna pri vzpodbujanju inovativnosti sodelavcev s sistemom koristnih predlogov. To, da tako v proizvodnih kot tudi v storitvenih organizacijah posvečajo primerljivo skrb inovativnosti preko sistemov koristnih predlogov pomeni, da se oba tipa organizacij v enaki meri zavedata pomembnost tega področja. Koristne predloge uporablja 72,3 % organizacij. Inovativnost je eden od pomembnih dejavnikov zagotavljanja konkurenčnosti na trgu.

Podobne rezultate – kot pri primerjavi med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami – smo dobili tudi pri primerjavi med velikimi in ostalimi organizacijami. Velike organizacije veliko več vlagajo v kakovost kot mikro, mini ali srednje velike. Trdimo lahko, da imajo velike organizacije organizirano kakovost na višjem nivoju kot ostale, ne moremo pa trditi, da imajo kakovost procesov in proizvodov na višjem nivoju. Manjše organizacije, kot tudi storitvene organizacije, ki službe kakovosti nimajo, lahko z drugačno organiziranostjo ravno tako zagotovijo enako ali celo višjo raven kakovosti kot velike organizacije. Posamezniki ali posamezni timi lahko poleg svojega dela opravljajo še del nalog službe kakovosti, pogosto pa si pomagamo tudi z zunanjimi svetovalci. Pomembno je tudi zavedanje oz. kultura o kakovosti, kar potrjuje tudi Rad (2006) saj pravi, da TQM zahteva h kakovosti orientirano organizacijsko kulturo.

Podobno kot smo ugotovili, da imajo velike in proizvodne organizacije organizirano kakovost na višjem nivoju, tako tudi Hoang, Igel in Laosirihongthong (2010) ugotavljajo, da imajo

te organizacije implementiran TQM na višjem nivoju. TQM seveda ne moremo enačiti s službo kakovosti, je pa njena vloga v TQM nesporna.

Organizacije, ki imajo službo kakovosti imajo ali uporabljajo ISO certifikate, koristne predloge, pokazatelje kakovosti in PDCA pogosteje kot organizacije, ki te službe nimajo. Poleg tega tudi imajo ali uporabljajo orodja in metode kakovosti pogosteje kot organizacije, ki službe kakovosti nimajo. Trdimo lahko da imajo kakovost urejeno na višjem nivoju oz. da je prispevek službe kakovosti urejenosti kakovosti velik. To ugotovitev potrjujejo tudi Sureshchandar, Rajendran in Anantharaman (2003) ter Saravanan in Rao (2007) saj pravijo, da se vložek v ustanovitev službe kakovosti povrne v treh letih, kljub temu, da jih praviloma ustanovljamo z dolgotrajnim namenom. Način ustanovitve, podpora najvišjega managementa in kompetence projektnege tima so pomembni za uspešnost zagona. Tudi manj izkušene organizacije lahko postanejo zelo uspešne z uspešno implementacijo službe kakovosti. Med uspešnimi organizacijami se z zrelostjo oz. starostjo službe povečuje kakovost dela in operativnost, saj organizacija pridobiva izkušnje z njeno implementacijo. Podobno večje prihranke od stroškov v kakovost pričakujejo tudi Coelho in Vilares (2010), Tanninen, Puumalainen in Sandstrom (2010) pa ugotavljajo, da uspešna uvedba TQM povzroči večjo profitabilnost, večjo produktivnost in izboljšano zadovoljstvo kupcev oz. odjemalcev.

## 5 Sklep

Prispevek znanosti raziskave je v njeni izvirnosti. Organiziranost kakovosti smo obravnavali glede na tip in velikost organizacij, poleg tega smo ugotavljali, kakšen je vpliv če organizacija ima službo kakovosti na organiziranost kakovosti v njej. V Slovenskem prostoru tovrstna raziskava še ni bila narejena. Področje TQM je sicer dobro raziskano, vendar je za konkurenčnost izredno pomembno. Zaradi tega je potrebno tovrstna raziskovanja nadaljevati.

Cilj tega raziskovanja je tudi, da bi lahko managerji izsledke uporabili pri svojem delu. Ugotovili smo, da imajo proizvodne organizacije urejenost kakovosti na višjem nivoju kot storitvene. Nasvet managerjem storitvenih organizacij je, da se zgledujejo po proizvodnih organizacijah. Priporočamo doslednejšo uporabo organizacijskih pristopov in orodij TQM. Sadikoglu in Zehir (2010) navajata osem področij na katerih se izvaja TQM: (1) voditeljstvo; (2) izobraževanje; (3) management zaposlenih; (4) analiziranje in informiranje; (5) management dobaviteljev; (6) management procesov; (7) orientiranost h kupcu in (8) kontinuirano napredovanje. Management naj se osredotoča na teh osmih področjih. Podobno razliko kot med proizvodnimi in storitvenimi organizacijami smo ugotovili tudi med velikimi in manjšimi organizacijami. Tako kot managerjem storitvenih organizacij lahko priporočimo tudi managerjem manjših organizacij, da se zgledujejo in iščejo ideje za napredek pri velikih organizacijah. Seveda je potrebno vsako implementacijo prilagoditi specifičnim potrebam, vendar je to način, da dosežemo večjo stopnjo organiziranosti področja kakovosti.

Višjo stopnjo organiziranosti dosežemo tudi z večjo uporabljivostjo standardnih orodij in metod kakovosti. V raziskavi smo ugotovili, da organizacije, ki imajo v svoji organizacijski strukturi službo kakovosti, dosejajo višjo stopnjo. Nasvet managerjem je, da razmislijo o ustanovitvi profesionalne službe kakovosti, seveda če je to smiselno in izvedljivo. Če ustanovitev posebne službe ni nujna pa je nujno, da najvišji management v organizaciji zagotovi, da vlogo, ki jo sicer ima služba kakovosti, opravlja poseben tim ali pa posamezniki. Implementacija principov in tehnik TQM je na tekmovalnem trgu nujna za obstoj.

Z raziskovanjem managementa kakovosti je potrebno nadaljevati, zato navedimo nekaj možnih smeri nadaljnjega raziskovanja. Ugotovili smo, da služba kakovosti povzroči višjo stopnjo organiziranosti kakovosti v organizaciji. To pa še ne pomeni, da so dejansko procesi in proizvodi kakovostnejši. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kakšen vpliv ima služba kakovosti na uspešnost in učinkovitost organizacije oz. podrobneje na: (1) stroške; (2) roke; (3) kakovost; (4) človeške vire in (5) okolje. Poleg tega managerjem priporočamo še intenzivnejšo uporabo TQM, kar je povezano s stroški, sama uporaba pa mora dolgoročno omogočati prihranke. Druga priporočena smer raziskovanja je, koliko je smiselno vlagati v kakovost glede na ustvarjene prihranke zaradi kakovosti.

Omejitev raziskave je tudi nekaj. Osredotočili smo se na slovenski prostor, zato npr. nismo naredili primerjave s sosednjimi državami. Obravnavali smo samo proizvodne in storitvene organizacije, tj. gospodarske družbe. Zanimivo bi bilo preučiti tudi negospodarske, neprofitne in še posebej prostovoljne organizacije. Le-te dosejajo odlične rezultate na mnogih področjih. Ta raziskava tudi obravnava trenutno stanje. Tovrstne raziskave bi bilo zanimivo periodično ponavljati in tako sistematično spremljati razvoj v slovenskem prostoru.

## Literatura

- Anand, K. N. (1999). Changing phases of quality department: An Indian experience. *Total Quality Management*, 10(2): 165–171.
- Andrew, J. P., DeRocco, E. S., & Taylor, A. (2009). *The Innovation Imperative in Manufacturing: How the United States Can Restore Its Edge*. The Boston Consulting Group, Boston.
- Bradley, M. (1994). Starting total quality management from ISO 9000. *The TQM Magazine*, 6(1): 50–54.
- Coelho, P. S., & Vilares, M. J. (2010). Measuring the return of quality investments. *Total Quality Management*, 21(1): 21–42.
- Cormican, K., & O'Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10): 819–829.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1): 1–40.
- Fotopoulos, C. V., Psomas, E. L., & Vouzas, F. K. (2010). Investigating total quality management practice's inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations. *Total Quality Management*, 20(5): 503–515.
- Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2010). Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member. *Total Quality Management*, 21(9): 931–951.
- Jayaram, J., Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2010). Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – A focus on total effects. *Journal of Operations Management*, 28(4): 345–356.
- Ju, T. L., Lin, B., Lin, C., & Kuo, H.-J. (2006). TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities. *Total Quality Management*, 17(3): 373–393.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. McGraw-Hill, New York.
- Kuo, T., Chang, T.-J., Hung, K.-C., & Lin, M.-Y. (2009). Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: A Total Quality Management framework. *Total Quality Management*, 20(12): 1321–1335.
- Mahadevappa, B., & Kotreshwar, G. (2004). Quality Management Practices in Indian ISO 9000 Certified Companies: an Empirical Evaluation. *Total Quality Management*, 15(3): 295–305.
- Marolt, J., & Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Moderna organizacija, Kranj.
- Mergen, A. E., & Stevens, W. J. (2009). Can't fix service quality? Read this. *Total Quality Management*, 20(6): 681–686.
- Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: text with cases*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Rafferty, B. (2009). Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2): 243–244.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance: An empirical examination. *Technovation*, 24(6): 443–453.
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6): 606–625.
- Rose, K. H. (2005). *Project Quality Management: Why, What and How*. J. Ross Publishing, Boca Raton.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1): 13–26.
- Saravanan, R., & Rao, K. S. P. (2007). The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study. *The TQM Magazine*, 19(3): 197–205.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). An analysis of ISO 9000 data in the world and the European Union. *Total Quality Management*, 20(12): 1303–1320.
- Shingo, S. (2007). *Kaizen and The Art of Creative Thinking*. Enna Products Corporation, Bellingham.
- Singh, J., & Smith, A. J. R. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5): 394–401.
- Soltani, E., Singh, A., Liao, Y.-Y., & Wang, W.-Y. (2010). The rhetoric and reality of "process control" in organisational environments with a TQM orientation: The managers' view. *Total Quality Management*, 21(1): 67–77.
- Stanovnik, P. (ur.), Kos, M., Bavec, C., Slabe-Erker, R., Bučar, M., & Sever, U. (2008). *Tehnološka predvidevanja in slovenske razvojne prioritete: Končno poročilo – II. Faza*. Inštitut za ekonomska raziskovanja, Fakulteta za management – Primorska univerza, Fakulteta za družbene vede – Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2003). The influence of total quality service age on quality and operational performance. *TQM & Business Excellence*, 14(9): 1033–1052.
- Tanninen, K., Puumalainen, K., & Sandstrom, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effect on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2): 171–184.

Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T., & Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling. *Total Quality Management*, 21(2): 185–203.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), *Uradni list RS*, št. 42/2006, 19. april 2006.

---

**Silvo Lah** je univerzitetni diplomirani inženir organizacije dela in magister organizacijskih znanosti. Svojo poklicno pot je začel v podjetju REVOZ d.d. kjer se je ukvarjal s kakovostjo na različnih nivojih. V zadnjem obdobju se praktično in teoretično ukvarja s problemi managementa, predvsem s sistematičnim reševanjem problemov in stalnim

izboljševanjem poslovnih procesov. Je tudi predavatelj na višji strokovni šoli.

---

**Franc Brcar** je univerzitetni diplomirani inženir strojništva in magister informacijsko-upravljaljskih znanosti. Zaposlen je v podjetju REVOZ d. d. Na začetku je delal kot specialist na področju operacijskih sistemov in baz podatkov. Sledilo je delo na področju uvajanja in vzdrževanja sistemov za računalniško konstruiranje in celovitih ERP rešitev. V zadnjem obdobju se ukvarja s splošnim managementom, managementom informacijskih sistemov, managementom poslovnih procesov in managementom kakovosti.

---

### The Role of Quality Department in Organizations

The research aims to establish the level of organization of quality area according to the type of organization: manufacturing or service-providing; its size: over 250 employees, less than 250 employees; and whether the organizational structure included a quality department. A survey was performed involving 151 organizations. A data model was composed and data processed with  $\chi^2$ -Pearson's test. The results show that the quality area is organized at a much higher level at manufacturing organizations than at service-providing organizations – this is true both for organizations with over 250 employees as well as for organizations with less than 250 employees and also for organizations that have a quality department and those without it. The managers are recommended to continue introducing the Total Quality Management in their day-to-day operations to increase competitiveness. The survey takes an original approach in the method used for establishing organization of quality and it is the first such survey in the Slovenian area.

**Key words:** quality department, TQM, Total Quality Management

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



# Kadrovanje

VESNA NOVAK



Založba Moderna organizacija

# Recenzenti v letu 2011<sup>1</sup>

Frane Adam, IRSA - Inštitut za razvojne in strateške analize, Ljubljana

Milena Alič, Mercator, Ljubljana

Jernej Belak, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Igor Bernik, Univerza v Mariboru, Fakulteta za Varnostne vede

Štefan Bojnec, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Matevž Bren, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede

Vera Brencic, University of Alberta, Department of Economics, Canada

Maja Bučar, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede

Boris Bukovec, Fakulteta za organizacijske študije, Novo mesto

Mirko Bunc, GEA College – Fakulteta za podjetništvo, Piran

Tomaž Čater, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Tanja Čelebič, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, Ljubljana

Mitja Čok, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Saša Divjak, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko

Polona Domadenik, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Drago Dubrovski, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper in Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje,

Vilma Fece, Gorenje d.d., Velenje

Uroš Godnov, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Boštjan Gomišček, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Irena Gorenak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko

Miro Gradišar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Jože Gričar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Petra Grošelj, Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Matjaž Iršič, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Dejan Jelovac, Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici

Eva Jereb, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Tanja Kamin, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede

Tomaž Kern, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Dragan Kesič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Miroljub Kljajič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Lidija Kodrin, Fakulteta za poslovne in komercialne vede Celje

Tomaž Kolar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Romana Korez-Vide, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Nives Kreuh, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana

Andrej Kryžanovski, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo

Metka Kuhar, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede

Matej Lahovnik, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Sonja Sibila Lebe, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta

Robert Leskovar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Aleksandra Lobnik, Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo

Matija Lokar, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za matematiko in fiziko

Janez Malačič, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta

Massimo Manzin, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Mirko Markič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Tanja Markovič Hribernik, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta

Janez Mayer, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Drago Mežnar, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Gozdana Miglič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede

Franko Milost, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management

Branko Neral, Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo

<sup>1</sup> do 3.11.

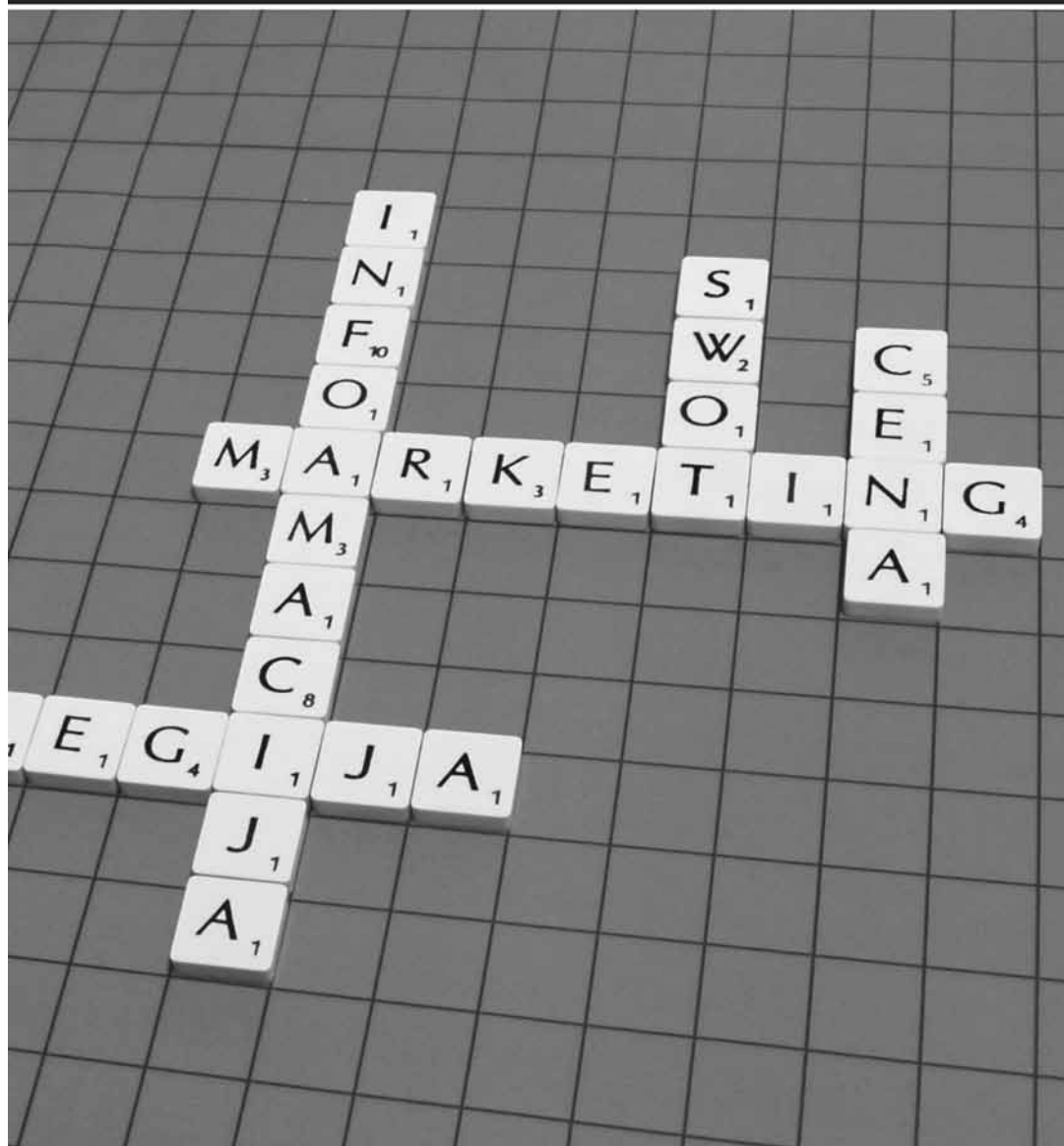


- Aleš Novak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Vesna Novak, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Irena Ograjenšek, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Darja Peljhan, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Judita Peterlin, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Igor Prodan, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Viljem Pšeničny, DOBA, Fakulteta za uporabne in družbene študije Maribor
- Uroš Rajkovič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Franka Piskar, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- Aleksandra Pisnik Korda, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta
- Adriana Rejc Buhovac, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Blaž Rodič, Fakulteta za informacijske študije, Novo mesto
- Karmen Rodman, Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management
- Milenko Roš, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo
- Mitja Ruzzier, Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management
- Sergeja Slapničar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Simona Sternad, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta
- Marjan Svetličič, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
- Viktorija Sulčič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management
- Simona Šarotar Žižek, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta
- Karin Širec, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Branislav Šmitek, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Polona Šprajc, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Matjaž Šraml, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo
- Mitja Tavčar, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- Mladen Tomašič, Instituto Universitario de la Empresa - IUDE Santa Cruz de Tenerife, Španija
- Sonja Treven, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Peter Trkman, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Jaka Vadnjal, GEA College – Fakulteta za podjetništvo, Piran
- Ana Vovk Korže, Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta
- Goran Vukovič, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- Katja Zajc Kejžar, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
- Bruno Završnik, Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta,
- Nada Zupan, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede



**Marketing**  
Goran Vukovič, Bruno Završnik

Založba  Moderna organizacija

# Donatorji izgradnje stavbe UM Fakultete za organizacijske vede

**ADRIA AIRWAYS - Slovenski letalski prevoznik d.d.**

Kuzmičeva 7, 1000 LJUBLJANA

**ARBORETUM**

Volčji potok 3, 1235 RADOMLJE

**ALPETOUR REMONT d.d.**

Ljubljanska 22, 4000 KRANJ

**ATOTECH - Kemična tovarna Podnart d.d.**

Podnart 24, 4244 PODNART

**AVTOTEHNA d.d.**

Slovenska cesta 54, 1000 LJUBLJANA

**BIGRAD**

Kolodvorska 37d, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**BRDO - PROTOKOLARNI SERVIS**

Predoslje 39, 4000 KRANJ

**DEDALUS d.o.o.**

Dunajska 156, 1000 LJUBLJANA

**DELO - Časopisno in založniško podjetje d.d.**

Dunajska 5, 1509 LJUBLJANA

**DOMEL d.d. - Elektromotorji in gospodinjski aparati**

Otoki 21, 4228 ŽELEZNIKI

**DOMPLAN d.d.**

Bleiweisova cesta 14, 4000 KRANJ

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

Bleiweisova cesta 6, 4000 KRANJ

**ELEKTROTEHNIŠKO PODJETJE d.d.**

Ulica Mirka Vadnova 11, 4000 KRANJ

**EL - VER, Elektroinstalacije Zvonko Verlič s.p.**

Streliška 150, 2000 MARIBOR

**ETIKETA Tiskarna d.d.**

Industrijska ulica 6, 4226 ŽIRI

**EXOTERM Kemična tovarna, d.d.**

Struževo 66, 4000 KRANJ

**FOTO TIVOLI d.o.o.**

Cankarjeva 7, 1000 LJUBLJANA

**GORENJSKA BANKA d.d.**

Bleiweisova 1, 4000 KRANJ

**GORENJSKA PREDILNICA d.d.**

Kidričeva cesta 75, 4220 ŠKOFJA LOKA

**GORENJSKI TISK d.d.**

Ul. Mirka Vadnova 6, 4000 KRANJ

**GRADBINEC GIP d.o.o.**

Nazorjeva 1, 4000 Kranj

**GRATEX d.o.o.**

Spodnja Rečica 81, 3270 LAŠKO

**HIT d.d. Nova Gorica - Hoteli igralnica turizem**

Delpinova 7a, 5000 NOVA GORICA

**HTG - Hoteli Turizem Gostinstvo d.d.**

Partizanska cesta 1, 6210 SEŽANA

**IBM Slovenija d.o.o.**

Trg Republike 3, 1000 LJUBLJANA

**IBI Kranj - Proizvodnja žakarskih tkanin d.d.**

Jelenčeva ulica 1, 4000 KRANJ

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

Kolodvorska ulica 35c, 2310 SLOVENSKA BISTRICA

**ISKRAEMECO, d.d.**

Savska Loka 4, 4000 KRANJ

**ISKRA - Iskra avtoelektrika d.d.**

Polje 15, 5290 ŠEMPETER PRI GORICI

**ISKRA - Industrija sestavnih delov d.d.**

Savska loka 4, 4000 KRANJ

**ISKRA INSTRUMENTI d.d.**

Otoče 5a, 4244 PODNART

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

Ljubljanska cesta 24/a, 4000 KRANJ

**ISKRA TRANSMISSION d.d.**

Stegne 11, 1000 LJUBLJANA

**Izredni študenti FOV****JELOVICA d.d.**

Kidričeva 58, 4220 ŠKOFJA LOKA

**JEROVŠEK COMPUTERS, d.o.o.**

Breznikova 17, 1230 DOMŽALE

**KOGRAD GRADNJE d.o.o.**

Preradovičeva ul. 20, 2000 MARIBOR

**KOMUNALNO POD JETJE GORNJA RADGONA p.o.**

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

**KOPIRNICA DEU s.p.**

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

**KOVINAR d.o.o. Vitanje**

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

**KRKA, d.d., Novo mesto**

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

**KRKA ZDRAVILIŠČA - Zdravilišče, turistične in gostinske storitve d.o.o.**

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

**LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.**

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

**LETNIK SAUBERMACHER d.o.o.**

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSКИH GORICAH

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

Britof 284, 4000 KRANJ

**LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.**

Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

**LUKA KOPER d.d.**

Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

**MAGNETOMICINA d.o.o.**

Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

**MARMOR HOTAVLJE d.d.**

Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

**MAT d. o. o.**

Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

**MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica**

Lipnica 8, 4245 KROPA

**MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis**

Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

**MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.**

Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

**MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.**

Breg 14, 1000 LJUBLJANA

**MERKUR - Trgovina in storitve d.d. KRANJ**

Koroška cesta 1, 4000 KRANJ

**MESNA INDUSTRIJA PRIMORSKE d.d.**

Panovška 1, 5000 NOVA GORICA

**MICROSOFT d.o.o.**

Šmartinska cesta 140, 1000 LJUBLJANA

**MOBITEL d.d.**

Vilharjeva 23, 1537 LJUBLJANA

**OBČINA RADOVLJICA**

Gorenjska cesta 19, 4240 RADOVLJICA

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

Krače 8, 1411 IZLAKE

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

Ulica 15. maja 21, 6000 KOPER

**PALOMA SLADKOGORSKA - Tovarna papirja d.d.**

Sladki vrh 1, 2214 SLADKI VRH

**PIVOVARNA UNION d.d.**

Pivovarniška ulica 2, 1001 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d.**

Dunajska cesta 107, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNI SISTEM - ŽITO LJUBLJANA d.d.**

Šmartinska cesta 154, 1000 LJUBLJANA

**POSLOVNO PRIREDITVENI CENTER -****GORENJSKI SEJEM Kranj d.d.**

Stara cesta 25, 4000 KRANJ

**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**

Slomškov trg 10, 2000 MARIBOR

**PRIMORJE d.d.**

Vipavska cesta 3, 5270 AJDOVŠČINA

**REGIONALNI CENTER ZA RAZVOJ d.o.o.**

Cesta zmage 35, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SATURNUS - AVTOOPREMA d.d.**

Letališka c. 17, 1001 LJUBLJANA

**SAVA - Gumarska in kemična industrija d.d.**

Škofjeloška 6, 4502 KRANJ

**SIEMENS d.o.o.**

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOBODNIK JOŽE**

Generalni častni konzul RS v Kanadi

**SLOVENIJALES PRODAJNI CENTRI**

Dunajska cesta 22, 1000 LJUBLJANA

**SLOVENSKE ŽELEZNICE d.d.**

Kolodvorska ulica 11, 1000 LJUBLJANA

**SVEA LESNA INDUSTRIJA d.d.**

Cesta 20. julij 23, 1410 ZAGORJE OB SAVI

**SUROVINA d.d. MARIBOR**

Pobreška cesta 20, 2000 MARIBOR

**TELEKOM SLOVENIJE d.d.**

Cigaletova 15, 1000 LJUBLJANA

**TERME MARIBOR Zdravstvo, turizem, rekreacija d.d.**

Ul. heroja Šlandra 10, 2000 MARIBOR

**TERMO d.d. - Industrija termičnih izolacij**

Trata 32, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TERMoeLEKTRARNA TOPLARNA Ljubljana d.o.o.**

Toplarniška 19, 1000 LJUBLJANA

**TOVARNA KLOBUKOV ŠEŠIR d.d.**

Kidričeva 57, 4220 ŠKOFJA LOKA

**TRIMO Inženiring in proizvodnja montažnih objektov d.d.**

Prijateljeva 12, 8210 TREBNJE

**UNITAS - Tovarna armatur d.d.**

Celovška cesta 224, 1107 LJUBLJANA

**USTANOVA SLOVENSKA ZNANSTVENA FUNDACIJA**

Štefanova 15, 1000 LJUBLJANA

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d.**

Miklošičeva cesta 19, 1000 LJUBLJANA

**ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE**

Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

**ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.**

Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

**ŽITO GORENJKI d.d.**

Rožna dolina 8, 4248 LESCE