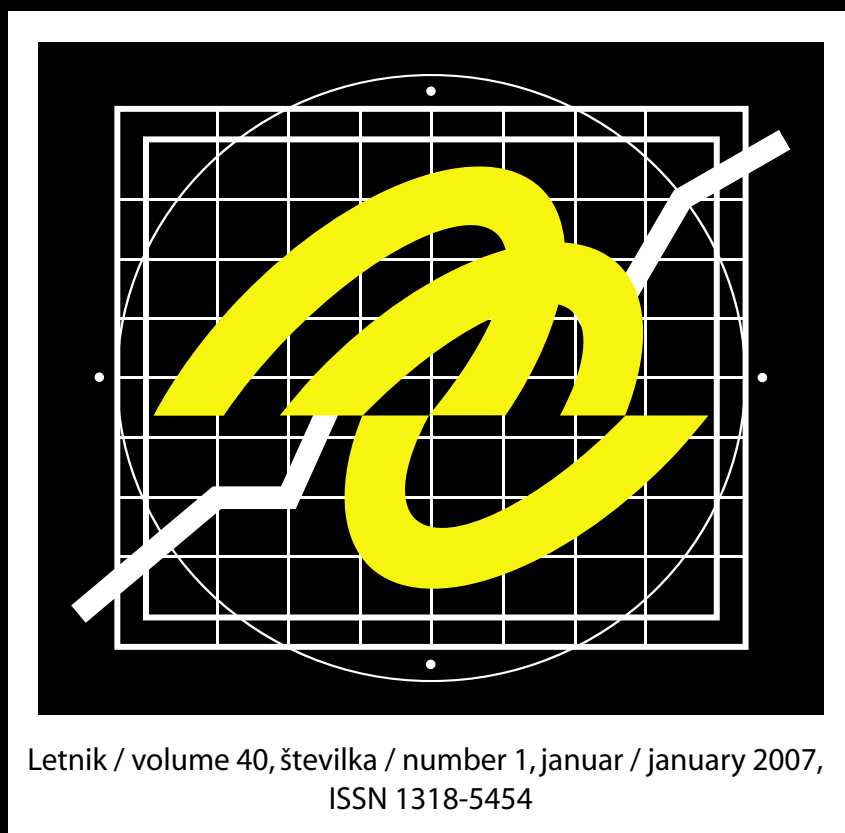


# Organizacija



Poština plačana pri pošti 4101 Kranj

**REVIJA ZA MANAGEMENT, INFORMATIKO IN KADRE**

Journal of Management, Informatics and Human Resources

Založba  Moderna organizacija

---

# Organizacija

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

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

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

# Kazalo/Content

## 1/2007

<b>POVZETKI / ABSTRACTS</b>	<b>1</b>		
<b>UVODNIK / EDITORIAL</b>	<b>4</b>		
<b>RAZPRAVE / RESEARCH PAPERS</b>	<b>5</b>	<b>LJUBICA KNEŽEVIĆ CVELBAR</b>	Influence of the Company Performance and Ownership Structure on CEO Turnover: the Evidence of Slovenia
	<b>17</b>	<b>MARKO JAKŠIČ BORUT RUSJAN</b>	Učinek biča v oskrbni verigi
	<b>25</b>	<b>BORUT RUSJAN</b>	Problemi in pomankljivosti proučevanja strateškega planiranja proizvodnje kot razlog njegovega neuveljavljanja v praksi
	<b>34</b>	<b>MATJAŽ MULEJ NASTJA MULEJ</b>	De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji
	<b>42</b>	<b>MITJA RUZZIER MAJA KONEČNIK</b>	Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model
	<b>54</b>	<b>SINIŠA DROBNJAK EVA JEREB</b>	Ali nas čaka življenje na daljavo?
<b>PREDLOG ZA PRAKSO / PROFESSIONAL PAPERS</b>	<b>65</b>	<b>TATJANA KOZJEK VLADISLAV RAJKOVIČ MARKO FERJAN</b>	Odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi
<b>BEREMO ZA VAS / BOOK REVIEWS</b>	<b>75</b>	<b>DORIS GOMEZELJ OMERZEL</b>	Konkurenčnost turističnih destinacij
	<b>75</b>	<b>ROBERTO BILOSLAVO</b>	Strateški management in management spreminjanja
	<b>75</b>	<b>ROBERT BRIC, BOJAN STRAŽE DAVID DJUKIČ, JANA BOGDANOVSKI IGOR ŠIMAC, LIDIJA ROBNIK ANA JUG</b>	ZEN vodenja - Zelo enostaven način vodenja
<b>DONATORJI / SPONSORS</b>	<b>77</b>		

**UREDNIŠKI ODBOR REVVIJE /  
EDITORIAL BOARD**

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

**ODGOVORNI UREDNIK /  
EDITOR**

Jože Zupančič

**SOURDNIKI /  
CO-EDITORS**

Marko Ferjan  
Boštjan Gomišček  
Jože Župančič

**SVET REVVIJE /  
EDITORIAL COUNCIL**

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

Mehdi Khorowspour,  
Univerza v Pennsylvaniji, ZDA

Janko Kralj,  
Univerza v Mariboru

Tone Ljubič,  
Univerza v Mariboru

Hermann Maurer  
Technische Universität, Graz Austria

Jožef Ovsenik,  
Univerza v Mariboru

Björn Paape  
RWTH - Technical University, Aachen,  
Nemčija

Iztok Podbregar  
Vlada Republike Slovenije

Jan Pour,  
Ekonomska univerza Praga, Češka

Vladislav Rajkovič,  
Univerza v Mariboru

Marjan Rekar  
s.p. poslovno svetovanje  
Vurnikova 2, Ljubljana

Gabor Rekettye,  
Univerza v Pecs-u, Madžarska

Henk G. Sol,  
Technische Universiteit Delft, Nizozemska

Brian Timney,  
The University of Western Ontario

Ivan Turk,  
Univerza v Ljubljani

Jindrich Kaluža,  
Univerza v Ostravi, Češka

Drago Vuk,  
Univerza v Mariboru

Stanislaw Wrycza,  
Univerza v Gdansku, Poljska

**Ljubica Knežević Cvelbar****Influence of the Company  
Performance and Ownership  
Structure on CEO Turnover: the  
Evidence of Slovenia**

The goal of the article is to research relation between CEO turnover, company performance ownership structure concentration and change. The empirical evidence presented in the article is based on the sample of 211 Slovenian companies in period 1998-2002. As expected the relation between CEO turnover and company performance is inverse. Ownership concentration is not an efficient corporate governance mechanism. Opposite change in the ownership structure influence on the management turnover in the poorly performing companies.

**Key words:** CEO turnover, ownership structure, ownership concentration, ownership change corporate governance, agency theory

**Marko Jakšič, Borut Rusjan****Bullwhip Effect in a Supply Chain**

An important phenomenon in supply chain management, known as the bullwhip effect, suggests that demand variability increases as one moves up a supply chain. This paper gives a review of bullwhip effect, from its causes to its consequences and finally cures, which can dampen its negative effects. Part of its causes can be attributed to demand variability and the lack of communicating the actual demand between a supply chain partners. The other part is linked with obstacles to coordination in a supply chain. We suggest that orientation towards common management of information and application of managerial levers to achieve coordination, can limit the bullwhip effect and make a supply chain more profitable.

**Keywords:** supply chain management, bullwhip effect, inventory management, demand forecasting

**Borut Rusjan**

**Problems and Deficiencies in the Research on Manufacturing Strategic Planning as Reason for its non Applying in the Praxis**

The purpose of the paper is to show major problems and deficiencies in the research of the content of the manufacturing strategic planning. Research of the content of the manufacturing strategic planning studies manufacturing strategic goals, strategic decisions inside manufacturing, relationship among strategic decisions and the impact of manufacturing strategic decisions on manufacturing strategic goals. Related to the research of manufacturing strategic goals we emphasise the question of appropriate determination of goals and the problem related to this question. The problem is that researchers often do not appropriately distinguish between the manufacturing strategic goals and the means to achieve them. In order to achieve appropriate distinction of goals and means at the manufacturing business function level we emphasise the distinction of the purpose of the manufacturing strategic goals and of the purpose of manufacturing strategic decisions. The purpose of manufacturing strategic goals is to guarantee the achievement of company's competitive advantage, and the purpose of manufacturing strategic decisions is to guarantee the achievement of appropriate results related to manufacturing strategic goals. We also emphasise that there is a lack of systematic research of relationship among the manufacturing strategic decisions and of the relationship between the manufacturing strategic decisions and manufacturing competitive priorities. The consequence of this is the neglect of possible trade-offs among the manufacturing competitive priorities and the neglect of the analysis phase in the process of planning. The neglect of the analysis leads to implementation of improvements on the basis of benchmarking best practices of other companies and to conclusions about universal approaches for improvement of manufacturing competitive priorities results, which is in confrontation with the approach of choosing improvement activities on the basis of identified problems.

**Key words:** manufacturing strategic planning, content of planning, manufacturing competitive priorities, manufacturing strategic decisions

**Matjaž Mulej, Nastja Mulej**

**De Bono's Methodology "Six Hats of Thinking" and Mulej's Methodology of Creative Cooperation "USOMID"**

In his search for ways to support the real transition and thus to realize the institutional one, the first author came across the methodology called »Six thinking hats«. This contribution briefs how coauthors have linked it with the first author's own methodology that is called USOMID, which is at least equally old, and supports creative thinking, too. Synergy of both methodologies is feasible. The first trials demonstrated that it can be very useful. USOMID supports well the blue and white heads, first of all, while receiving support from the red, black, green, and yellow hats in the phases of creative work and preparation of decisions; in the phase of implementing them USOMID seems to complete up the 6 thinking hats method.

**Key words:** creative cooperation, Dialectical Systems Theory, innovative business, methodology USOMID, methodology Six thinking hats, transition

**Mitja Ruzzier, Maja Konečnik**

**Internationalization of Small and Medium Enterprises: An Integrative Conceptual Model**

Internationalization of small and medium enterprises (SMEs) is becoming a very important research area, because of their crucial role in developing economic growth. Globalization of the economic environment is challenging the current economic theories underpinning the SMEs research. The study seeks to integrate new phenomenon of international new venture with widely accepted theories of SMEs internationalization into a new redefined integrative conceptual model of SMEs internationalization. The new model is built around key internationalization dimensions, internationalization antecedents and consequences. A set of propositions about relationships in the conceptual model is developed and implications are proposed.

**Key words:** internationalization, small and medium enterprises (SMEs), entrepreneur

**Siniša Drobnjak, Eva Jereb**

**Is Living at Distance our Future?**

Using the information communication technology, introducing distance education, employing workers to work at distance, using services at distance, accepting the informational society, and building a virtual environment all enhance tomorrow's changes of man's habits. In the paper the effect of stated elements to the new way of life - life at distance is described.

**Key words:** information communication technology, distance education, work at distance, services at distance, informational society, virtual environment, life at distance

**Tatjana Kozjek, Vladislav Rajkovič, Marko Ferjan**

**A Media Choice Decision-Making Model to be Used in Public Relations**

The central part of the article comprises a media choice decision-making model to be used in public relations. The model's essence is the use of modern information methods with the emphasis on artificial intelligence methods in decision-making processes which enable transparency and interpretation of knowledge used in decision-making and of the decision itself. Within the solution, a realization of the model base is described by means of the DEXi program system. The model takes into account quantity as well as quality choice criteria. In this way, a more holistic idea of the media and the goals pursued by the decision-making is formed. Basic elements of the model are defined, such as the target public, goals the organisation wishes to achieve in public relations, resources earmarked for public relations, messages to be communicated to the public, etc. The criteria that are part of the decision-making model were gained by studying bibliography in the field of public relations and concrete experiences at the Faculty of Administration of the University of Ljubljana. The criteria that were formed by studying practical experiences at the Faculty refer to the attainability of the target public. Since every organization has its own target public, the model would have to be adjusted to the concrete organization. When developing the model, this fact was considered, therefore, the authors of the article believe that the findings obtained can be generalized.

**Key words:** public relations, media choice, multi-attribute decision making, decision-making model, DEXi

# Uvodnik 1/2007

V novem letu uredništvo revije Organizacija prehaja na nekoliko spremenjen način dela.

Revija bo po novem izhajala šestkrat letno. Želimo, da bi se še bolj približali tudi tuji javnosti, zato prehajamo na objavljanje člankov v angleškem jeziku.

Uvajamo informacijski sistem OJS, s katerim si bomo uredniki zelo olajšali delo. Verjamemo, da se boste tudi avtorji člankov hitro privadili na nov način oddaje člankov.

V pričujoči številki revije Organizacija objavljamo več člankov. Vodilni članek objavljamo v angleškem jeziku. Menimo, da je glede na trenutne razmere v Sloveniji še kako aktualen. Članek ima naslov: "Vpliv poslovanja podjetij in lastniške strukture na zamenjavo predsednika uprave: Primer Slovenije". Cilj tega članka je raziskati korelacijo med zamenjavo predsednika uprave in uspešnostjo poslovanja podjetij, lastniško strukturo, koncentracijo lastništva ter zamenjavo lastništva. Za empirično testiranje hipotez je bil uporabljen vzorec od 211 slovenskih podjetij v obdobju 1998-2002. Kot pričakovano so rezultati raziskave pokazali, da je relacija med zamenjavo predsednika uprave in poslovanjem podjetij inverzna. Koncentracija lastništva ni učinkovit mehanizem vladanja podjetjem. Nasprotno zamenjava lastniške strukture vpliva na zamenjavo predsednikov uprav v podjetjih, ki slabo poslujejo.

Menjave predsednikov uprav oziroma CEO so pogosto posredno povezane ali celo neposredno povzročene s pojavom žvižganja (angl.: whistle-blowing). Žvižgači (angl.: »whistle blowers«) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo.

Žvižgač (angl. "whistle-blower") je lahko samo nekdo, ki ima oziroma je imel znotraj organizacije dostop do informacij in ki je sposoben »zgodbo« posredovati v objavo medijem. Prve pojave »žvižganja« prvič opazimo konec 19. in v začetku 20. stoletja. Leta 1902 je McClure's Magazine v New Yorku objavil serijo člankov o korupciji visokih mestnih uradnikov. Nepravilnosti v organizacijah očitno obstajajo povsod po svetu in to že od nekdaj!

Vsem definicijam pojava žvižganja je skupno to, da gre pri žvižganju za posredovanje informacij o nepravilnostih v organizaciji okolju. Definicije se seveda razlikujejo v podrobnostih, temeljna razlika med definicijami pa je v vprašanju etičnosti in upravičenosti posredovanja informacij. Kriteriji za presojo etičnosti ravnanja žvižgačev so različni. Pri presoji etičnosti ravnanja žvižgačev se kot kriterij etičnosti vrtil v glavnem okoli iskanja razmerja med »škodo, ki jo naredi neetično ravnanje organizacije oziroma managementa« in »škodo, ki jo ravnanje žvižgača povzroči organizaciji«.

Mnogi trdijo, da gre v primeru ravnanja žvižgačev za visoko etično ravnanje. Nekateri menijo, da je »žvižganje« dejanje, ki ga pripadnik organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse vodstva organizacije z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil

potencialno nevarnost neetične prakse v organizaciji. Ti zato žvižgače imenujejo »moralni heroji«. Motivacija za whistle-blowing je namreč lahko zgolj moralna; nikakor pa ne sme biti vzrok za žvižganje kako maščevanje ali osebna zamera! Toda tudi taki primeri žal obstajajo! Škoda, ki jo organizaciji in sodelavcem povzročijo »žvižgači« je v teh primerih mnogokrat lahko neprimerno večja, kot katerakoli ekonomska katastrofa. Teorija žvižgače "takega tipa" imenuje »podgane«.

Marko Ferjan

# Influence of the Company Performance and Ownership Structure on CEO Turnover: the Evidence of Slovenia

Ljubica Knežević Cvelbar

Faculty of Economics, University of Ljubljana, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenia, ljubica.knezevic@ef.uni-lj.si

The goal of the article is to research relation between CEO turnover, company performance ownership structure concentration and change. The empirical evidence presented in the article is based on the sample of 211 Slovenian companies in period 1998-2002. As expected the relation between CEO turnover and company performance is inverse. Ownership concentration is not an efficient corporate governance mechanism. Opposite change in the ownership structure influence on the management turnover in the poorly performing companies.

**Key words:** CEO turnover, ownership structure, ownership concentration, ownership change corporate governance, agency theory

## Vpliv poslovanja podjetij in lastniške strukture na zamenjavo predsednika uprave: Primer Slovenije

Cilj članka je raziskati relacijo med zamenjavo predsednika uprave in uspešnostjo poslovanja podjetij, lastniško strukturo, koncentracijo lastništva ter zamenjavo lastništva. Za empirično testiranje hipotez je bil uporabljen vzorec od 211 slovenskih podjetij v obdobju 1998-2002. Kot pričakovano rezultati so pokazali, da je relacija med zamenjavo predsednika uprave in poslovanjem podjetij inverzna. Koncentracija lastništva ni učinkovit mehanizem vladanja podjetjem. Nasprotno zamenjava lastniške strukture vpliva na zamenjavo predsednikov uprav v podjetjih, ki slabo poslujejo.

**Ključne besede:** zamenjava predsednika uprave, lastniška struktura, koncentracija lastništva, zamenjava lastništva, vladanje podjetjem, teorija agenta

## 1 Introduction

The separation of ownership and control is a phenomenon that can explain the incidence of CEO turnover. Due to the separation managers become the administrators of the shareholders' wealth. In the process, both parties – managers and owners – want to maximise their interests, therefore expropriation of the CEO position is not rare. One powerful weapon in the hands of owners in this situation is the threat of CEO dismissal. Therefore, relation between company performance and management turnover is expected to be inverse (Warner et. al, 1988; Weisbach, 1988; Jensen and Murphy, 1990; Marphy and Zimmerman, 1993; Denis and Denis, 1995; Lausten, 2000; Brunello et.al, 2000; Kaplan, 1994 a,b; Kiang and Shivadasani, 1995; Renneboog, 2000 etc.). In order to practice this threat an owner can use different corporate governance mechanisms.

One of the internal corporate governance mechanisms that can be used are ownership structure, concentration and change. Denis et al. (1997) believed that the possibility of executive managers' turnover is positively related to the presence of external owners. On the contrary, Jensen (1993) claimed that managerial shareholding helps align

the interests of shareholders and managers (principals and agents). Berle and Means (1932) claimed that controlling block holders are more efficient monitors of a company's performance than a large number of shareholders. So, the probability of turnover in poorly performing companies in the case of concentrated ownership is higher and opposite. An ownership change is usually connected with management turnover. In these cases, there is a higher probability that the management turnover is not connected with the poor performance of the company but is instead caused by an ownership change (hostile or friendly takeover). Empirical researches (Holderness and Sheeham, 1985; Barclay and Holderness, 1991) have shown that the probability of management turnover is higher after a company has been taken over by a new owner.

Research results on the sample of Slovenian companies showed that external owners (funds and other companies) are not better principals than insider owners (employees and managers). Further, ownership concentration is not identified as an efficient corporate governance mechanism. Therefore, concentration does not improve the efficiency of monitoring control. Opposite ownership change is an efficient corporate governance mechanism used for disciplining poorly performing managers.

The rest of the paper proceeds as follows. The next section briefly describes empirical evidence on turnover performance relation, followed by the findings and conclusions of the existing literature regarding the influence of the ownership structure, concentration and change on CEO turnover. Influence of management and company characteristics on management turnover is presented in section four. Data and methodology used are described in the section fifth. The sixth section is dedicated to the description of ownership structure and its change in Slovenia and CEO characteristics and turnover rates. The results of the probit regression model researching the influence of the ownership structure, concentration and change on management turnover are presented in the section seventh. Discussion on policy implications and conclusions are presented in the section eight.

## 2 Performance-turnover relation

The sensitivity of top management turnover to firm performance is usually interpreted as an indication that the shareholders hold the CEO responsible for poor corporate performance and that they dismiss an underperforming CEO in order to increase the corporate value. It is commonly reported in the empirical studies that a poor corporate performance is associated with CEO turnover.

Most of the empirical evidence in developed countries on turnover-performance confirms inverse relation between two variables, meaning that shareholders are replacing poor performing managers (Warner *et al.*, 1988; Weisbach, 1988; Jensen and Murphy, 1990; Marphy and Zimmerman, 1993; Denis and Denis, 1995; Lausten, 2000; Brunello *et al.*, 2000; Kaplan, 1994 a,b; Kiang and Shivadasani, 1995; Renneboog, 2000 *etc.*).

Empirical evidence in transition countries is scarce. Few studies research the turnover – performance relation and confirm that relation is negative. Gibson (2003) empirically examines the link between management turnover and firm performance in eight emerging markets and concludes that there is a significant negative relationship between management turnover and companies performance. Aivazian *et al.* (2005) reported an inverse relationship between management turnover and companies' performance on a sample of incorporated Chinese SOEs (state-owned enterprises). For a sample of Russian companies, REB Monitoring (2003) found that the replacement of top executives is more likely to occur in poorly performing companies. Eriksson (2005) also provided evidence on management turnover in the Czech and Slovak Republics. He found a significant and negative relationship between management turnover and companies' performance levels. Frydman, Hessel and Rapaczynski (2000) claim that management turnover among Czech, Hungarian and Polish companies affected with the company revenue growth. The companies in which new managers were appointed had higher growth rates. Fidermuc and Fidermuc (2006) analyzed management replacement after the privatization in Czech Republic. Authors showed that company performance improved after appointing the new manager. On a sample

of large Ukrainian companies, Warzynski (2001) found that management turnover did not effect a change in productivity in state-owned enterprises but had a small and positive effect in privatised companies.

## 3 Ownership characteristics as a corporate governance mechanism controlling management turnover

Three ownership characteristics influence on CEO turnover: ownership identity, ownership concentration and ownership change.

Theoretical and empirical evidence researching relation between **ownership identity** and CEO turnover mainly focus on the proportion of insiders and outsiders owners. Concerning Jensen's hypothesis on the convergence of interest, managerial shareholding helps align the interests of shareholders and managers (principals and agents). With regard to this hypothesis, as the proportion of managerial equity grows the company's performance improves as well (Jensen, 1993). De Angelo and De Angelo (1985) also found that it is reasonable for owners to motivate the managers to invest in the company and share their faith with other company shareholders. On the other side, managerial ownership lowers the probability of replacing management which becomes a problem if poor managers are appointed. Further, managerial ownership can inhibit the external control market, reduce the effectiveness of internal control and reduce the probability of receiving a takeover bid. Therefore, managerial ownership can be referred to as good if there is a successful manager in the position and 'too much of a good thing' if poor performing managers are appointed.

Evidence of the influence of managerial ownership on the turnover-performance relationship is mostly limited to US practice. On a sample of American companies, Weisbach (1988) did not find evidence that having a top executive shareholding reduces the probability of turnover. Morck *et al.* (1988) claimed that boards with significant managerial ownership are more likely to behave in the interests of shareholders due to the fact they are owners. On the other hand, Denis *et al.* (1997) found that management turnover is significantly less sensitive to performance when managers hold 5 to 25 percent of ownership shares than when directors hold less than 5 percent of the shares, meaning there is lower possibility of a poor performing manager being replaced if they hold higher ownership shares in the company. Mikelson and Partch (1996) also found a negative relationship between management turnover and management ownership of a company. UK practice shows that managerial ownership reduces the probability of management turnover (Dahya, 1988; Dedman, 2003; Conyon and Florou, 2002).

Parrino *et al.* (2003) and Denis *et al.* (1997) focus on institutional investors and their influence on CEO turnover and found that institutional investors positively affects the probability of top executive turnover due to poor performance. Brunello *et al.* (2003) on the sample of Italian companies



found that presence of the CEO as a controlling shareholder increases the sensitivity of turnover to performance. Voplin (2002) drew a different conclusion on a sample of Italian companies. In Russia, inside ownership exerts a negative impact on management turnover probability while outside ownership has a positive one (REB Monitoring, 2003). In the case of Danish companies Lausten (2002) proved that family ownership can cause poor corporate governance. On the contrary, the presence of foreign and other domestic companies raise the probability of a poorly performing manager's turnover. Ronneboog (2000) found that neither large institutional investors (banks, investment funds and insurance companies) nor holding companies seem to be involved in active corporate monitoring. In contrast, management replacement is influenced by large industrial investors and blocks held by families, however not significantly. Kang and Shivdasani (1995) in a case of Japanese companies indicated that the relationship between turnover and performance is significantly stronger for a firm tied to a main bank or a member of a keiretsu. On the other hand, Kaplan (1994a) did not confirm that banks or large block holders increase the probability of a Japanese management turnover in the case of a poor performance.

**Concentrated ownership** should provide efficient management control, the maximisation of shareholders' interests and the availability of external sources for financing the company (Shleifer and Vishny, 1997). Bearle and Means (1932) claim that controlling block holders are more efficient monitors of a company's performance than a large number of minority stockholders. So the probability of turnover should be higher in the case of concentrated ownership. However, little empirical evidence confirms this hypothesis. For instance, the Belgian corporate governance system is characterised by high ownership concentration yet Renneboog (2000) showed there is scant evidence about the corporate control role of large shareholders. As expected, empirical evidence from the UK and the US does not support this hypothesis (Franks *et al.*, 2001; Ronneboog and Trojanowski, 2003; Denis and Denis, 1995; Franks and Mayers, 2001). Opposite Voplin (2002) on a sample of Italian companies recorded a more sensitive turnover-performance relationship due to ownership concentration.

**An ownership change** is usually connected with management turnover especially in the case of poorly performing company (Holderness *et al.*, 1985; Barclay *et al.*, 1991, Franks *et al.*, 2001, Wayne and Megan, 1997; Mikkelsen and Partch, 1997). The same evidence can be recorded in developing countries (REB Monitoring, 2003; Gibson, 2003).

## 4 Management and company characteristics

Besides the stated corporate governance mechanisms, management and company characteristics' impact on the probability of management turnover will be tested. Within

management's characteristics, management tenure and age have mostly been used in the empirical studies so far (Kaplan, 1994 a,b; Franks *et al.*, 2001; Kang and Shivdasani, 1995; Lausten, 2001; Gibson, 2003; Suchard *et al.*, 2001; Brunello *et al.*, 2003). It is shown that older management with a higher tenure has a greater probability of being replaced.

Company size is the mostly used measure for testing the influence of company characteristics on management turnover (Conyon and Nicolitsas, 1998; Cosh and Hughes, 1997; Lausten, 2002; Suchard *et al.* 2001; Eriksson, 2005; Zhou, 2000; Warner *et al.*, 1988). Empirical evidence is inconsistent when explaining the influence of company size on management turnover. Some research has found that the probability of management turnover in larger companies, while others claim the opposite. This hypothesis will be tested in the case of Slovenia.

Last but not least, financial leverage can influence management turnover (Hart, 1995; Hotchkiss, 1995; Franks *et al.*, 2001; Renneboog, 2000). Creditors' power to influence the business decisions of the company arises from the many controllers' rights belonging to them when the company does not fulfil all of its responsibilities. High business risk and low liquidity raise the probability of a company going into bankruptcy, which ultimately leads to management turnover. Whether higher financial leverage increases the probability of management turnover in Slovenian companies will also be investigated in this article.

## 5 Hypothesis, data and methodology

Hypotheses tested within this article are listed below:

- H.1: *The relationship between CEO turnover and company performance is expected to be inverse.*
- H.2: *A higher proportion of ownership controlled by outsiders (funds and other companies) increases the probability of a management turnover in poorly performing companies.*
- H.3: *Outsiders as controlling shareholders increase the probability of a management turnover in poorly performing companies.*
- H.4: *An ownership change positively influences a management turnover in poorly performing companies.*
- H.5: *Older and management board members with higher tenure decrease the probability of CEO turnover.*
- H.6: *Company size influences the probability of CEO turnover.*
- H.7: *The higher the financial leverage the higher the probability of a CEO turnover.*

In order to test influence of the corporate governance mechanisms and company performance on management turnover, primary and secondary data sources were used.

Primary data used for this research were collected within quantitative research performed by the Institute for South-East Europe (ISEE)<sup>1</sup>. The research took place in the period from May to September 2003. The first step within

<sup>1</sup> The research was conducted within the project 'Regional Think Tank Partnership Project' and was financed by the IRIS.

the research was the preparation of the questionnaire, which was addressed to Slovenian firms. The questionnaire was composed of five parts: corporate governance system characteristics; management characteristics; companies' core competences; financing issues; and research and development. For the purpose of the analysis presented in this paper the questions from the first two parts addressed in the questionnaire, namely corporate governance system and management characteristics, were used. The questionnaire was mailed to 623 Slovenian companies. 211 questionnaires were returned. The high response rate of 34 percent was the result of a few months' work. The main database is structured as an unbalanced panel dataset collected from the questionnaires addressed to the firms.<sup>2</sup> Data were collected for the period 1998-2002.

Secondary data sources on financial data. Financial reports were available from the Agency of the Republic of Slovenia for Public Legal Records and Related Services. The Agency keeps records for all joint-stock and limited companies that are not financial institutions. There are approximately 37,000 legal entities in the Agency's register. Financial reports consist of balance sheets and income statements as well as information on a company's main activity, main office location, number of employees etc. Those data were used to compose a second database containing balance sheet and income statement data for the 211 firms in our sample, namely companies that co-operated in the research.

Most companies (81 percent) in the sample are registered as joint-stock companies. The interviewed companies represented 19.5 percent of the sales and assets of all Slovenian companies and employed 20.1 percent of all employees in 2002. The average number of employees in the companies in the sample varies through the years from 458 to 496 (the standard deviations are very high). If companies are classified with regard to the classification recommended by the Companies Act from 1993, the sample was composed of 10.7 percent of small companies<sup>3</sup>, 75.8 percent of medium-sized companies<sup>4</sup> and 13.5 percent of large companies<sup>5</sup>. Financial indicators showed that, on average, total company sales grew from 7.2 to 11.5 percent on the yearly level. The return on assets (ROA) in the observed period was between 9.4 and 11 percent, while the return on equity (ROE) was between 4.1 and 5.3 percent. The companies in the sample had a debt-to-assets ratio of around 40 percent.

To examine the impact of company performance and corporate governance mechanisms on management turnover, the Logit, Probit or Tobit regression models have been employed in most of the empirical studies conducted so far. To examine the impact of the company performance and ownership characteristics on CEO turnover in Slovenia, a Probit regression model was employed:

$$P(\text{CEO turnover}) = f(\beta_1 + \beta_2 X_{(\text{Performance measures variables})} + \beta_3 X_{(\text{Ownership identity, ownership concentration, ownership change})} + \beta_4 X_{(\text{Management characteristics variables})} + \beta_5 X_{(\text{Company characteristic variable and Financial leverage})} + \varepsilon$$

In order to test the relationship between turnover and performance two accounting measures of performance were used. Market measures of performance were not used since all companies in the sample were not listed<sup>6</sup> on the Ljubljana Stock Exchange. Current (in year  $t$ ) and lagged performance values (in year  $t-1$  and  $t-2$ ) were used in the regression analysis. All performance measures were available for the period 1998-2002. The first measure of performance used is *sales growth*. The second measure of performance used in the regression is return on assets (ROA)<sup>7</sup>. The both performance measures were adjusted for the industry average<sup>8</sup>.

Data on owners' identity were collected within the primary research. For regression analysis, state and investment fund ownership shares were combined within one variable: ownership of funds, domestic and foreign companies' shares in one variable: company ownership and employees and management ownership shares in one variable: internal ownership. The reference group was the ownership shares of bank, state and minority shareholders. Ownership share data were used to form dummy variables representing the ownership concentration in the hands of a specific group of owners. Namely, the dummy variable took the value of 1 if a specific owner holds controlling shareholdings in the company (an ownership share higher than 50 percent) and 0 if it does not. Dummy variables were also used for ownership change. If the tracked ownership change was 10 percent or higher then dummies variables took the value of 1, and the value of 0 otherwise. I took 10 percent as a threshold value due to the fact that an owner gains substantial power in a company's decision-making process if he increases his ownership share by 10 or more percent (an increase in shareholding for example by 1 or

<sup>2</sup> The panel is unbalanced, there are some missing values for different reasons (e.g. the company was established after 1998), so the actual number of observations differs from analysis to analysis.

<sup>3</sup> A small company has: average number of employees up to 50; average annual income up to SIT 200 million (EUR 834,585) and average assets value up to SIT 100 million (EUR 417,292).

<sup>4</sup> Medium company has: average number of employees from 51 to 250, average annual income from SIT 200 million (EUR 834,585) up to SIT 800 million (EUR 3.34 million) and an average value of assets from SIT 100 million (EUR 417,292) to SIT 400 million (EUR 1.67 million).

<sup>5</sup> Large companies are companies which have at least two criteria higher than those companies classified as medium sized (more than 251 employees, average annual income higher than SIT 800 million (EUR 3.34 million) and an average value of assets higher than SIT 400 million (EUR 1.67 million).

<sup>6</sup> 42 out of 211 companies from the sample are not listed on the Ljubljana Stock Exchange.

<sup>7</sup> ROA is defined as the ratio between EBIT related to firm total assets.

<sup>8</sup> Newly created performance measures represent company performance plus the difference in company performance and the industry average (for example,  $DTSt_t + (DTSt_t - DTSt_t)$ ). Using industry-adjusted variables company performance was adjusted for the industry average. For example, if the whole industry performed poorly, by adjusting company performance for industry average, the company results would be improved. Industry-adjusted variables for testing turnover performance relationship were also used by Dahya *et al.* (2002); Kang and Shivdasani (1995); Denis and Denis (1995); Renneboog (2000); Brunello *et al.* (2003).

2 percent does not increase the owner's decision-making power substantially). In order to relate ownership identity, concentration and change with company performance an additional set of variables was created. Namely, ownership characteristic variables were interacted with performance measures: total sales growth and return on assets (values at moment *t*).

## 6 Ownership structure in Slovenia

Privatisation gave an important role to the insiders (employees and managers) and funds (state and investment) in the process of governing Slovenian companies. However, the ownership structure changed after the privatisation and is still in the process of transformation. Data on the ownership structure in Slovenian companies were collected during quantitative research for the period 1998-2003. In the observed period on a sample of 211 companies the most important individual owners were domestic and foreign companies, employees<sup>9</sup> and investment funds controlling on average 22.9 20.1 and 15.4 percent of the ownership, respectively. State funds owned on average 12.4 percent of the shares, while banks held on average 1.7 percent. Management<sup>10</sup> and minority shareholders held on average approximately the same ownership shares, amounting to 3 percent. The trends show an increase in the average ownership shares in the hands of domestic and foreign non-financial companies. On the contrary, the average ownership shares controlled by state funds, investment funds and employees are decreasing<sup>11</sup> (Table 1).

The results point to the conclusion that employees' and state funds' ownership 'created' during and after privatisation has been spilling over into the hands of managers and non-financial domestic companies. Ribnikar (1995) believed that the ownership share of employees is decreasing due to the short-term orientation of employees as owners. 'Employees will be prepared to sell shares at the moment, when they will receive more for it, than they had paid' (Ribnikar, 1995). Many authors claim that the reduction of the ownership controlled by state funds is highly important. Simoneti *et al.* (2005) claimed that the artificially made state funds were the transitional owners of the companies' shares and they showed themselves to be good sellers of their ownership to 'final' owners. Pahor *et al.* (2003) reported that the transformation of state and investment funds is highly important for achieving a normal market-oriented economy with a reduced political influence on business. Domadenik (2003) shared their opinion. Based on the above, it is expected that state funds will continue to decrease their ownership and thus the state's influence on the economy. The trend of increasing ownership held by other domestic non-financial companies will continue, while it is to be expected that foreign companies will raise their ownership in the future.

Ownership concentration in Slovenian companies remained low and in 1998 half of the firms listed on the Ljubljana Stock Exchange did not have an owner holding more than 20 percent of the voting rights, while the concentration of ownership and control was slightly higher in the case of non-listed companies (Gregorič, 2003). The trends showing the increasing concentration of ownership among Slovenian companies. Based on data obtained from the official Shareholders' Register kept and updated by the Central Clearing Securities Corporation, the largest owner (C1) in 211 companies in the 1998-01 period had an average share of 35 percent, the second largest owner has 14 and the third 8 percent, while the top five owners (C5) had on average 61 percent of the ownership shares (Knežević Cvelbar, 2006).

## 7 CEO turnover rates in Slovenia

The average CEO turnover rate, calculated on a sample of 211 Slovenian companies in the 1998-02 period was 5.97 percent. The CEO turnover rate is calculated as the percentage of changed CEOs in the total number of observations from the sample. This figure is lower than that recorded in developed countries. For example, the CEO turnover rate in the US varies from 18.3 percent (Warner *et al.*, 1988) to 7.8 percent (Weisbach, 1988), in the UK between 13.6 percent (Franks *et al.*, 2001) and 7.71 percent (Dahya *et al.*, 2002) etc.

Table 2 reveals that the CEO turnover rate in Slovenia differs over the observed period. An analysis of variance showed significant differences between the turnover rates in 2001 and 2002 in comparison to other observed years. CEO turnover rates in 2001 and 2002 moved closer to the developed countries' average and amounted to 9.5 and 8.5 percent, respectively. On the other side, CEO turnover rates in the 1997-2000 period were significantly lower and on average amounted to 3 to 4 percent. It is hard to explain why the CEO turnover rates were lower in 1997-2000 than after 2000. The changing ownership structure could be one reason. Namely, after privatisation the artificial owners were gradually replaced with more active ones. The replacement or even retirement of the 'old boys' who came into their positions after privatisation might be an additional reason for the higher turnover rates in 2001 and 2002. Another reason for the higher turnover rates recorded after 2000 could be the change of four-year mandate for CEOs taking up their positions in 1996 (after privatisation). The main limitation of the results presented here is that the data do not distinguish the reason for turnover. Therefore, the reported CEO turnover rate could be biased upwards due to the fact that unforced turnovers are included in the reported turnover rate. As presented in the table 2 below on average, the Slovenian CEO has held their position for 6.7 years and on average CEO has

<sup>9</sup> This group includes: employees, former employees, retired persons and their relatives.

<sup>10</sup> This group includes: managers – top, middle, low managers.

<sup>11</sup> These findings support the research results of Prašnikar *et al.* (2000), Gregorič and Prašnikar (2002), Damijan *et al.* (2003) and Simoneti and Gregorič (2004).

Table 1: Ownership structure in Slovenian companies in the 1998-2003 period (mean and standard deviation (SD) value

Year	State fund ownership		Investment fund ownership	Bank ownership	Domestic companies' ownership	Foreign companies' ownership	Employees' ownership	Management ownership	Minority owners	Other
	Mean	SD								
1998	18.3***	(16.3)	14.8	1.3	13.8***	3.5	27.5***	2.2**	2.5	7.1
			(16.9)	(5.2)	(27.2)	(12.3)	(21.3)	(5.9)	(7.2)	(19)
1999	16.7***	(15.6)	15.7	1.6	16.9***	3.3	24.2***	2.1**	2.7	7.9
			(18.4)	(5.1)	(29.2)	(13.9)	(19.9)	(5.8)	(9.9)	(17.3)
2000	13.2***	(15.7)	16.2	1.6	21.8***	4.3	20.4***	2.1**	3.4	7.1
			(19.7)	(6.9)	(30.4)	(17.3)	(17.9)	(9.6)	(9.5)	(18.4)
2001	11.2***	(13.5)	15	2.2	25.0***	5.7	17.1***	3.1**	2.8	8.7
			(22)	(6.1)	(31.2)	(21.7)	(19.4)	(10.9)	(9.3)	(15.3)
2002	8.5***	(12.4)	15.8	1.9	28.8***	7.0	16.5***	4.0**	3.1	6.3
			(21.9)	(6.2)	(32)	(21.4)	(19.9)	(11.3)	(9.6)	(15.5)
2003	7.3***	(15.6)	15.1	1.9	30.6***	6.7	16.4***	4.3**	3.2	6.3
			(19.3)	(5.8)	(29.9)	(17)	(20.4)	(8.8)	(8.8)	(17.3)
1998-2003	12.4***	(15.4)	15.4	1.7	22.9***	5.1	20.1***	3.0**	2.9	7.2
			(2.2)	(12.7)	(21.6)	(2.2)	(2.2)	(7.0)	(18.2)	(9.6)

Source: questionnaire data and own calculations

\*\* differences between the groups significant at the 5% level (One-way Anova; Duncan method)

\*\*\* differences between the groups significant at the 1% level (One-way Anova; Duncan method)



Table 2: CEO turnover rates and characteristics in the 1997-2002 period

Year	CEO turnover rate (%)	CEO tenure	CEO years in company ***	CEO age
1997	4.3** (2.0)	4.6*** (6)	9.0*** (9.7)	46.0*** (7.1)
1998	3.3** (1.7)	5.2*** (6.3)	9.7*** (10.0)	46.0*** (6.7)
1999	4.3** (2.0)	5.9*** (6.6)	10.4*** (10.3)	47.0*** (7.4)
2000	4.3** (2.0)	6.6*** (6.9)	11.1*** (10.6)	48.0*** (7.6)
2001	9.5** (2.9)	7.3*** (7.1)	11.8*** (10.9)	48.8*** (7.7)
2002	8.5** (2.8)	8.2*** (7.3)	12.7*** (11)	49.2*** (7.5)
1998-2002	5.9 (2.3)	6.7 (6.9)	11.2 (10.6)	47.9 (7.5)

Source: questionnaire data and own calculations

\*\* differences between the groups were significant at the 5% level (One-way Anova; Method: Duncan)

\*\*\* differences between the groups were significant at the 1% level (One-way Anova; Method: Duncan)

been working for 11 years in the company. The last CEO characteristic observed was the CEO's age. On average, the Slovenian CEO is 48 years old.

## 8 Results

The first question is whether a turnover is related to a poor company performance. The article investigate whether disciplining takes place at an early stage (rapidly after a sales growth decrease) or later when a company has been generating low or negative sales growth rates for a few years. The inclusion of lagged performance up to two years after a turnover allows me to investigate the reaction time of Management Board restructuring.

As shown in Table 3 in the case of non-financial Slovenian companies there is a negative and significant relationship between CEO turnover and both performance measures. A significant and negative relationship was recorded between current sales growth and CEO turnover, while a significant and negative relationship was recorded between CEO turnover and the lagged return on assets. Both total sales growth and industry-adjusted sales growth rates showed there is a higher probability of a CEO being replaced if the sales volume drops in the current year. On the contrary, there is a higher probability of the CEO being replaced if ROA and industry-adjusted ROA were negative two years before the turnover. Therefore, the evidence presented in Table 3 **fails to reject hypothesis H1** and shows that the poorer the performance the higher is the probability of a CEO turnover.

The Probit regression presented in Table 3 also investigates whether the ownership structure plays a performance-induced disciplining role. Regression results showed that all of the ownership categories seem to be involved in disciplinary actions against the CEO when performance is poor. Variables explaining the interactions between company performance (sale growth) and the owners' identity were negative and significant. On the other side, variables representing the interaction between ownership shares and ROA were negative but not significant<sup>12</sup>. Based on these results hypothesis **H.2** stating that management turnover due to poor performance falls along with increasing ownership shares of insiders **has to be rejected**. The results point out that insiders are just as good as monitors as outsiders.

High leverage encourages management to generate sufficient funds to service the debt. Therefore, a high debt-assets ratio is expected to reduce management's discretion and call for more intensive creditor monitoring. Management turnover is expected to be positively correlated with high financial leverage. On the sample of Slovenian non-financial companies **hypothesis H7 thus has to be rejected**. The relationship between the debt-to-assets ratio and CEO turnover is significant and negative, meaning that a higher debt-to-assets ratio decreases the probability of a CEO turnover. This result can be explained by the fact that banks are crediting successful companies (Knežević Cvelbar, 2006)<sup>13</sup>. The next determinate included in the regression is company size. Regression results showed that the size of the company does not affect CEO turnover in Slovenia, therefore **hypothesis H.6 can be rejected**.

<sup>12</sup> An exception was the negative relationship recorded between CEO turnover and ownership shares in the hands of insiders, meaning there is a higher probability of the CEO being replaced if an ownership share in the hands of insider owners' increases and the company is recording a negative return on assets.

<sup>13</sup> Knežević Cvelbar (2006) performed Factor and Cluster analysis. Companies were divided in three groups. Results showed that companies that belong to the group of »the most successful companies« had higher debt to assets ratio. This result could be explained with the fact that Slovenian banks have restrictive bank policies.

The last group of independent variables included in the Probit regression model are management characteristics. CEO characteristics could not be included in the model since data on CEO turnover are truncated variables based on CEO tenure, meaning that we collected data on current CEO characteristics. Instead, CEO characteristics, board members' tenure, age and turnover were incorporated in the model. As presented in Table 3, all Management Board members' characteristics variables are significant. The regression results showed that the longer Management Board

members have held their position and the older they are there is a lower probability of a CEO turnover. This result can be explained by the fact that companies frequently appoint an insider as a new CEO. A dummy variable representing the other board members turnover was included in the models. The results showed a positive relationship between CEO turnover and Management Board member turnover. This result may indicate that the Supervisory Board usually gives its trust in the whole Management Board and replacing one of the board members raises the probability of replacing the others.

Table 3: Probit regression on CEO turnover – ownership identity

VARIABLE	TOTAL SALES GROWTH (DTS)		RETURN ON ASSETS (ROA)		INDUSTRY-ADJUSTED DTS		INDUSTRY-ADJUSTED ROA	
	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z
Obs. N.	392		504		392		514	
1. Intercept	-0.263	0.793	0.4644	0.511	-0.1313	0.894	0.1649	0.811
<b>Performance</b>								
2. Performance t	<b>-6.202**</b>	0.034	2.4713	0.344	<b>-2.7034**</b>	0.026	-0.8633	0.583
3. Performance t-1	-0.120	0.805	-0.5832	0.474	0.0866	0.728	-0.3382	0.413
4. Performance t-2	-0.142	0.738	<b>-1.4079*</b>	0.059	-0.0226	0.917	<b>-0.6422*</b>	0.085
<b>Ownership identity (%)</b>								
5. Funds	0.007	0.358	0.0023	0.708	0.0064	0.374	0.0008	0.888
6. Other companies	0.005	0.468	0.0006	0.899	0.0046	0.479	0.0008	0.865
7. Internal	-0.006	0.539	-0.0127	0.103	-0.0059	0.522	-0.0078	0.289
<b>Interaction between ownership share (%) and performance at t</b>								
8. Funds	<b>-0.085**</b>	0.019	0.0347	0.617	<b>-0.0757**</b>	0.013	0.0124	0.736
9. Other companies	<b>-0.091**</b>	0.021	0.0293	0.336	<b>-0.0791**</b>	0.019	0.0090	0.594
10. Internal	<b>-0.155***</b>	0.001	<b>-0.0806***</b>	0.000	<b>-0.1456***</b>	0.000	0.0107	0.814
<b>Financial Leverage</b>								
11.DA	<b>-1.106**</b>	0.043	<b>-1.1353***</b>	0.010	<b>-1.0192**</b>	0.050	<b>-0.8463**</b>	0.053
<b>Firm characteristic</b>								
12. Employee num	0.000	0.781	-0.0001	0.560	0.0001	0.599	-0.0001	0.536
<b>Management characteristics</b>								
13. MBM tenure	<b>-0.108***</b>	0.000	<b>-0.0748***</b>	0.001	<b>-0.1085***</b>	0.000	<b>-0.0733***</b>	0.001
14. MBM age	<b>-0.031***</b>	0.007	<b>-0.0293***</b>	0.004	<b>-0.0306***</b>	0.008	<b>-0.0275***</b>	0.005
15. MBM turnover	<b>0.324*</b>	0.100	<b>0.3523**</b>	0.041	0.3080	0.131	<b>0.3936**</b>	0.017
Prob> chi2	<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0001</b>	
Pseudo R <sup>2</sup>	<b>0.2999</b>		<b>0.1905</b>		<b>0.3029</b>		<b>0.1855</b>	

\* coefficients statistically significant at the 10% level;

\*\* coefficients statistically significant at the 5% level;

\*\*\* coefficients statistically significant at the 1% level.

Source: questionnaire data and own calculations

In line with the theory, large shareholdings controlled by a single owner should improve monitoring and reduce agency costs. On the sample of Slovenian non-financial companies' **hypothesis H.3 was rejected**. The regression results indicate that in successful companies in which other companies hold controlling shareholdings the probability of replacing the CEO is significantly higher than if internal owners have controlling shareholdings. On the contrary, the probability of CEO turnover in poorly performing companies in which funds are controlling owners is not significantly greater compared to companies controlled by

internal owners. This would mean that poor performance and the existence of a controlling outsider owner do not increase the probability of a CEO turnover. These results indicate that ownership concentration does not improve the efficiency of the corporate governance system. Other independent variables had the same influence on CEO turnover as in the previous regression (Table 4).

Increasing the ownership shares in the hands of a specific owner could boost the probability of a management turnover. Regression results testing how ownership changes influence CEO turnover in Slovenia are presented

Table 4: Probit regression on CEO turnover – ownership concentration

VARIABLE	TOTAL SALES GROWTH (DTS)		RETURN ON ASSETS (ROA)		INDUSTRY-ADJUSTED DTS		INDUSTRY-ADJUSTED ROA	
	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z
Obs. N.	386		505		385		504	
<b>Performance</b>								
1. Intercept	0.0944	0.876	0.0646	0.900	-0.0085	0.989	-0.1575	0.754
2. Performance t	<b>-3.1817***</b>	0.004	-2.1285	0.217	<b>-1.5076***</b>	0.003	-0.2559	0.555
3. Performance t-1	0.2446	0.637	-0.7399	0.364	0.1354	0.595	-0.3790	0.345
4. Performance t-2	-0.2585	0.574	<b>-1.4782**</b>	0.047	-0.1038	0.644	<b>-0.7379**</b>	0.052
<b>Ownership concentration dummy</b>								
5. Funds	0.2576	0.411	0.2401	0.394	0.3565	0.250	0.4306	0.112
6. Companies	0.2490	0.382	0.3026	0.207	0.3770	0.178	<b>0.4761**</b>	0.052
<b>Interaction between ownership concentration dummy and performance at t</b>								
7. Funds	1.6277	0.248	4.1129	0.321	0.8256	0.217	1.8693	0.366
8. Companies	<b>2.4230*</b>	0.079	2.1156	0.285	<b>1.1713*</b>	0.073	<b>6.1991*</b>	0.060
<b>Financial Leverage</b>								
9.DA	-0.7865	0.111	<b>-0.8286**</b>	0.052	<b>-0.8152*</b>	0.098	<b>-0.8846**</b>	0.039
<b>Firm characteristic</b>								
10. Employee num	-0.0004	0.134	<b>-0.0003*</b>	0.100	-0.0004	0.121	-0.0003	0.166
<b>Management characteristics</b>								
11. MBM tenure	<b>-0.0940***</b>	0.000	<b>-0.0735***</b>	0.001	<b>-0.0933***</b>	0.000	<b>-0.0773***</b>	0.001
12. MBM age	<b>-0.0279***</b>	0.008	<b>-0.0254***</b>	0.009	<b>-0.0284***</b>	0.007	<b>-0.0253***</b>	0.011
13. MBM turnover	<b>0.3663**</b>	0.051	<b>0.4150**</b>	0.014	<b>0.3734**</b>	0.048	<b>0.4026***</b>	0.020
<b>Prob&gt; chi2</b>	<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>	
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	<b>0.2540</b>		<b>0.1962</b>		<b>0.2495</b>		<b>0.1996</b>	

\* coefficients statistically significant at the 10% level;

\*\* coefficients statistically significant at the 5% level;

\*\*\* coefficients statistically significant at the 1% level.

Source: questionnaire data and own calculations

in Table 5. An increase in ownership controlled by funds and other companies are defined as dummy variables, while an increase of insider ownership is defined as a reference variable. Results of the Probit regression indicate that an ownership change does not significantly increase the probability of a CEO turnover. Variables representing the interaction between an ownership change and current performance were also included in the model. The results showed there is a higher probability that a CEO will be replaced if other companies increased their ownership shares (by 10 percent or more) in poorly performing companies (sales growth is decreasing) than where internal owners were to increase their ownership holdings. On the contrary, there is no significant difference in the probability of a CEO turnover if funds increase their ownership shares. These results indicate that the probability of a CEO turnover in poorly performing companies will rise if other companies increase their ownership shares. Therefore, **hypothesis H.4 cannot be rejected** if other companies are increasing their ownership share. These results indicate that managers in successful companies have a higher probability of remaining in their position when other companies increase their ownership shares (Table 5).

## 9 Conclusions

The Slovenian corporate governance system is closer to the insider than the outside corporate governance model (Gregorič, 2003). A relatively low ownership concentration (the largest shareholder controls 35 percent of ownership shares), the increasing ownership shares in the hands of non-financial domestic companies and managers, decreasing ownership held by employees, gradual selling off of the ownership controlled by state funds, the low level of interference of foreign non-financial companies are just some of the characteristics of the Slovenian corporate governance system (Gregorič, 2003; Prašnikar and Gregorič, 2002; Domadenik, 2003; Pahor, 2003; Knežević Cvelbar, 2006).

Research results showed that external owners (funds and other companies) are not better principals than insider owners (employees and managers). The results did not prove that insiders, employees and managers are protecting CEOs interest when performance is poor. It appears that funds, other companies and insiders are involved in disciplinary action against the CEO when performance is poor. Ownership concentration

Table 5: Probit regression on CEO turnover – ownership change

	TOTAL SALES GROWTH (DTS)		RETURN ON ASSETS (ROA)		INDUSTRY-ADJUSTED DTS		INDUSTRY-ADJUSTED ROA	
	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z	Par. est	P > z
Obs. N.	384		487		384		487	
<b>Performance</b>								
1. Intercept	0.4463	0.488	0.4137	0.510	0.4044	0.522	0.2887	0.606
2. Performance t	-0.7554	0.187	-0.1762	0.790	-0.3464	0.209	-0.0102	0.975
3. Performance t-1	0.1812	0.693	-0.9663	0.191	0.1084	0.622	-0.4088	0.280
4. Performance t-2	-0.6554	0.145	<b>-1.8030**</b>	0.026	-0.2982	0.179	<b>-0.8327**</b>	0.044
<b>Ownership change dummy</b>								
5. Funds	-0.0538	0.921	-0.7634	0.279	-0.2226	0.679	-0.4116	0.412
6. Companies	-0.2652	0.415	0.1871	0.435	<b>-0.5843*</b>	0.094	0.1516	0.503
<b>Interaction between ownership change dummy and performance at t</b>								
7. Funds	-3.5674	0.176	1.4751	0.112	-1.5595	0.237	7.1189	0.111
8. Companies	<b>-7.5267***</b>	0.000	-1.0746	0.594	<b>-3.4593***</b>	0.000	-0.3702	0.705
<b>Supervisory Board composition (dummy) and size</b>								
9. SB size	0.0593	0.296	0.0321	0.541	0.0548	0.335	0.0257	0.626
10. SB external	<b>0.632**</b>	0.013	<b>0.5447**</b>	0.017	<b>0.5902**</b>	0.020	<b>0.5228**</b>	0.021
<b>Financial Leverage</b>								
11.DA	-0.8781*	0.082	<b>-0.8458*</b>	0.057	<b>-0.9273*</b>	0.064	<b>-0.8440*</b>	0.059
<b>Firm characteristic</b>								
12. Employee num	<b>-0.0001*</b>	0.060	<b>-0.0004*</b>	0.084	<b>-0.0004*</b>	0.070	-0.0003	0.125
<b>Management characteristics</b>								
13. MBM tenure	<b>-0.0885***</b>	0.000	<b>-0.0936***</b>	0.000	<b>-0.0916***</b>	0.000	<b>-0.0943***</b>	0.000
14. MBM age	<b>-0.0349***</b>	0.003	<b>-0.0277***</b>	0.008	<b>-0.0328***</b>	0.003	<b>-0.0282***</b>	0.008
15. MBM turnover	0.2694	0.184	<b>0.4213**</b>	0.025	0.2722	0.174	<b>0.4247**</b>	0.021
<b>Prob&gt; chi2</b>	<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.0000</b>	
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	<b>0.2884</b>		<b>0.2210</b>		<b>0.2790</b>		<b>0.2140</b>	

\* coefficients statistically significant at the 10% level;

\*\* coefficients statistically significant at the 5% level ;

\*\*\* coefficients statistically significant at the 1% level.

Source: questionnaire data and own calculations

was not identified as an efficient corporate governance mechanism. Regression results indicate that ownership concentration increase the probability of a CEO turnover, however it does not discipline poorly performing CEOs. Therefore, concentration does not improve the efficiency of monitoring control. This might be the case since ownership concentration is lower in Slovenia in comparison with other continental European countries and the largest owners do not have a controlling ownership share. Ownership change is an efficient corporate governance mechanism used for disciplining poorly performing CEOs. The research results showed in companies that recorded poor performance, an increase of ownership (by 10 percent or more) in the hands of other companies increases the probability of CEO turnover. These results point out that the increasing of ownership shares controlled by other companies plays a disciplining role in the process of CEO turnover.

There is a higher probability of a board member turnover if the CEO is replaced. This can lead to the conclusion that a management board member's career is linked to that of the CEO. A significant and negative relationship was recorded when relating CEO turnover to board member age and tenure, indicating there is a lower probability of the CEO being replaced if board members are older and have held their position longer. This may lead to the conclusion that CEOs in Slovenian companies are being replaced by insiders.

Financial leverage has a negative relationship with CEO turnover, indicating that the CEO in those companies with a lower debt-to-assets ratio has a higher probability of being replaced. This result is an indication that Slovenian banks are financing more successful companies (Knežević Cvelbar, 2006).



## References

- Aivazian, V.A., Ge Y., Qui, J. (2005). Corporate Governance and Management Turnover: An unusual experiment. *Journal of Banking and Finance*, **29**: 1459-1481.
- Berle, A. A., Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. The Macmillan Company, New York.
- Brunello, G., Graziano C., Parigi, B. (2003). CEO turnover in insider-dominated boards: The Italian case. *Journal of Banking and Finance*, **27**: 1027-1051.
- Barclay, M.J., Holderness, C.G. (1991). Negotiated Block Trades and Corporate Control, *Journal of Finance*, **25**: 861-78.
- Canyon, M.J., Florou, A. (2002). Top executive dismissal, ownership and corporate performance, *Accounting and business research*. **32**(4): 209-225.
- Canyon, M.J., Nicolitsas, D. (1998). Does the market for top executives work? CEO pay and turnover in small UK companies. *Small Business Economics*, **11**: 145-154.
- Canyon, M.J., Peck, S.I. (1998). Board control, remuneration committees, and top management compensation. *Academy of Management Journal*, **41**: 146-157.
- Cosh, A., Hughes, A. (1997). Executive remuneration, executive dismissal and institutional shareholdings. *International Journal of Industrial Organization*, **15**: 469-492.
- Damijan, P.J., Gregorič, A., Prašnikar, J. (2004). Ownership concentration and firm performance in Slovenia, FELU Working paper.
- Dahya, J., McConnell, J.J., Travlos, N.G. (2002). The Cadbury committee, corporate performance and top management turnover. *The Journal of Finance*, **LXII** (1): 461-483.
- DeAngelo, H., DeAngelo L. (1985). Managerial Ownership of Voting Rights, *Journal of Financial Economics*, **14**: 33-69.
- Dedman, E. (2003). Executive turnover in UK firms: the impact of Cadbury. *Accounting and Business Research*, **33** (1): 33-50.
- Denis, D.J., Denis, D.K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *Journal of Finance*, **50**: 1029-1057
- Denis, D.J., Denis, D.K., Sarin A. (1997). Ownership structure and top executive turnover, *Journal of Financial Economics*, **45**: 193-221.
- Domadenik, P. (2003). Restructuring of firms in post-privatization period: A case of Slovenia, Ph.D. Dissertation, University of Ljubljana Faculty of Economics.
- Eriksson, T. (2005). Management pay and executive turnover in the Czech and Slovak Republic. *Economics of Transition*, **13** (4): 659-677.
- Fiedermuc, J.P., Fiedermuc, J. (2006). Can you teach old dogs new tricks? On complementarity of human capital and incentives. *Journal of International Money and Finance*, **25** (3): 1-14.
- Franks, J., Mayer, C., Renneboog, L. (2001). Who Disciplines Management in Poorly Performing Companies? *Journal of Financial Intermediation*, **10**: 209-248.
- Gibson, M., S. (2003). Is corporate governance ineffective in emerging markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, **38** (1): 231-250.
- Gregorič, A. (2003). Corporate governance in Slovenia an International Perspective. Ph.D. Dissertation, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Hart, O. (1995). *Firm contracts and financial structure*: Oxford University Press.
- Hotchkiss, E.S. (1995). Post bankruptcy Performance and Management Turnover. *Journal of Finance*, **50**: 3-21.
- Holderness, C., D. Sheehan (1985). Raiders or Saviors? The Evidence in Six Controversial Investors. *Journal of Financial Economics*, **14** (4): 555-580.
- Jensen, M.C. (1993). The Modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system. *Journal of Finance*, **48**: 831-880.
- Jensen, M.C., Murphy, K.J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy* **98**: 225-264.
- Kang, J.-K., Shivdasani, A. (1995). Firm performance, corporate governance and top executive turnover in Japan. *Journal of Financial Economics* **38**: 29-58.
- Kaplan, S.N. (1994a). Top executive, turnover and firm performance in Germany. *Journal of Law, Economics and Organization* **10**: 142-159.
- Kaplan, S.N. (1994b). Top executive rewards and firm performance: a comparison of Japan and the US. *Journal of Political Economy* **102**: 510-546.
- Knežević Cvelbar, L. (2006). Influence of the corporate governance mechanisms on management turnover the case of Slovenia. Ph.D. Dissertation, University of Ljubljana, Faculty of Economics.
- Lausten, M. (2002). CEO turnover, Firm Performance and Corporate Governance: Empirical Evidence on Danish Firms. *International Journal of Industrial Organization*, **20**: 391-414.
- Mikkelsen, W.H., Partch, M.M. (1997). The decline of takeovers and disciplinary managerial turnover, *Journal of Financial Economics* **44** (2): 205-228.
- Morck, R., Shleifer A., Vishny R.W. (1988). Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis, *Journal of Financial Economics* **20**: 293-315.
- Murphy, K., J., Zimmermen, J.L. (1993). Financial performance surrounding CEO turnover. *Journal of Accounting and Economics* **16** (1-3): 273-315.
- Pahor, M., Prašnikar, J., Ferligoj, A. (2004). Building a corporate network in a transitional economy, *Post Communist Economies* **16**(3): 307-331.
- Parrino, R. (1997). CEO turnover and outside succession a cross sectional analysis, *Journal of Financial Economics* **46**: 165-197.
- Prašnikar, J., Gregorič, A. (2002). The influence of workers participation on the power of management in transition countries. The case of Slovenia. *Annals of Public and Cooperative Economics* **73**(2):269-297.
- Russian Economic Barometer – Monitoring (REB-Monitoring). (2003). Ownership Concentration and Corporate Performance: The Case of Russia, The Russian Economic Barometer (IRIS project report).
- Renneboog, L. (2000). Ownership managerial control and the governance of companies listed on the Brussels stock exchange. *Journal of Banking & Finance* **34**: 1959-1995.
- Renneboog, L., Trojanovski, G. (2003). The managerial labour market and the governance role of shareholder control structures in the UK, Discussion Paper 68, Tilburg University, Center for Economic Research.
- Ribnikar, I. (1997). *Vladanje (ne)finančnim podjetjem in bankam*. Gospodarski Vestnik.
- Simoneti, M., Damijan P. J., Rojec M., Majcen, B. (2005). Efficiency of mass privatization vs. gradual privatization: *Owners and sellers effects on performance of companies in Slovenia*, C.E.E.P.N.
- Simoneti, M., Estrin, S., Bohm, A. (1999). *The governance of the privatization funds: Experience of the Czech Republic, Poland and Slovenia*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Suchard J., Singh M., Barr, R. (2001). The market effects of CEO turnover in Australian firms. *Pacific-Basin Finance Journal* **8**: 1-27.
- Volpin P.F. (2002). Governance with poor investors protection: evidence from top executive turnover in

- Italy, *Journal of Financial Economics* **64**: 61-90.
- Warner, J.B., Watts, R.L., Wruck, K.H. (1988). Stock prices and top management changes. *Journal of Financial Economics* **20**: 461-492.
- Warzynski, F. (2001). People versus Incentives: The causes and consequences of managerial change in Ukraine and the complementarity of reforms. Working paper, LICOS Centre for transitional economics, K.U. Leuven.
- Wayne, H., Megan M., P. (1997). The decline of takeovers and disciplinary managerial turnover, *Journal of Financial Economics*. **44**(2): 205-228.
- Weisbach, M.S. (1988). Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics* **20**: 431-460.
- Zhou, X. (2000). CEO pay, firm size, and corporate performance: evidence from Canada. *Canadian Journal of Economics* **33**(1): 213-51.

---

**Ljubica Knežević Cvelbar** is currently employed as an assistant at the Faculty of Economics (FELU), University of Ljubljana. She holds Ph.D in Economics received from the same institution in 2006. She was previously employed as a full time researcher at the Institute for South East Europe (at the FELU). As researcher she cooperated in 15 national and international research or consulting projects. She is author of two scientific articles published in Econlit Journals and eight parts of monograph.

---

# Učinek biča v oskrbni verigi

Marko Jakšič, Borut Rusjan

Katedra za management in organizacijo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani,  
Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija  
marko.jaksic@ef.uni-lj.si; borut.rusjan@ef.uni-lj.si

Pojav povečanja variabilnosti naročil, ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi, imenujemo učinek biča (angl. Bullwhip effect). Čim višje po oskrbni verigi gremo, tem večja bo variabilnost naročil. Članek podaja pregled pojava učinka biča, od vzrokov za njegov nastanek do predlogov ukrepov za ublažitev njegovih negativnih posledic. Del vzrokov je iskati v spremenljivosti povpraševanja in pomanjkanju komunikacije o dejanskem povpraševanju v oskrbni verigi. Drugi del pa je povezan z ovirami pri sodelovanju med partnerji oskrbne verige. Z usmeritvijo v management informacij na ravni celotne verige in izboljšanjem sodelovanja med partnerji je mogoče omejiti učinek biča, zmanjšati njegove negativne posledice ter s tem povečati dobičkonosnost oskrbne verige.

**Ključne besede:** management oskrbne verige, učinek biča, uravnavanje zalog, predvidevanje povpraševanja

## 1 Uvod

Veliko študentov poslovnih šol se s pojavom učinka biča sreča v okviru igre simulacije oskrbne verige proizvodnje in prodaje piva (angl. »Beer Game«, Serman, 1989). Ta temelji na preprostem scenariju, kjer so študenti postavljeni v vlogo posameznih partnerjev verige od proizvajalca vse do trgovca, ki prodaja končnemu potrošniku (slika 1). Pri tem sprejemajo odločitve podobne tistim, ki jih sprejema management oskrbne verige. Igra se običajno odvija po predvidljivem scenariju, kjer se, kljub sorazmerno stabilnem končnem povpraševanju, navzgor po verigi pojavljajo nerazumljivo velika nihanja v višini naročil, stanju zalog in končno tudi proizvodnih količinah. V oskrbni verigi pride do učinka biča.

Učinek biča je pojav povečanja variabilnosti naročil, ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi. Čim višje po oskrbni verigi gremo, tem večja bo variabilnost naročil (slika 2). Povečano nihanje naročil vodi do neučinkovitosti v delovanju celotne oskrbne verige: nizka raven storitve, povezana z zamudami v dobavi ali celo z neizpolnjevanjem

naročil, neenakomerna obremenitev proizvodnih zmogljivosti, neučinkovit transport in prekomerne zaloge. Vse to se odrazi na zmanjšanem ekonomskem rezultatu podjetij, ki tvorijo oskrbno verigo ter dolgoročno vodi v poslabšanje njihove konkurenčnosti.

Članek podaja krajši, vendar kljub temu celovit pregled pojava učinka biča v oskrbni verigi. Uvodnemu delu, v katerem se dotaknemo temeljnih raziskav učinka biča, sledi razčlenitev vzrokov za nastanek učinka biča. Ta je vsebinsko ločen v dve poglavji, kjer se v prvem posvetimo vplivu variabilnosti končnega povpraševanja in problematiki prenosa nepopolne informacije po oskrbni verigi, v drugem pa poudarimo vpliv ovir pri sodelovanju med partnerji v verigi na učinek biča. Skladno z vzroki članek nakaže možne ukrepe, ki podjetjem omogočajo, da ublažijo njegov učinek. Priporočila so podana večplastno, iz vidika omogočanja dostopa do popolne informacije, operativnega in organizacijskega vidika. Podjetja možnosti za izboljšave iščejo ne le v svojih procesih, ampak v sodelovanju s preostalimi partnerji v oskrbni verigi.



Slika 1: Koncept oskrbne verige. Vir: (Jakšič, 2003).

## 2 Raziskave učinka biča

Pojav učinka biča ni nov, raziskovalci na področju managementa proizvodnje se z njim ukvarjajo že dalj časa. Prvi, ki je učinek podrobneje opisal in poudaril njegove negativne posledice, je bil Forrester (1961) leta 1961. Sterman (1989) je v primeru igralcev igre »Beer Game« povečanje variabilnosti naročil pripisal neracionalnemu vedenju igralca. Igralčeve napačne domneve o dejanskem povpraševanju in velikosti zalog naj bi bile ključne za nastanek učinka biča. Z razvojem matematičnih modelov, ki podrobneje opisujejo dogajanja v oskrbni verigi in optimizirajo vedenje členov v njej, so Lee et al nakazali prav nasprotno, in sicer da je učinek biča posledica racionalnega vedenja sodelujočih v verigi (Lee et al., 1997a,b). Za razliko od Stermana, pri katerem je za sodelujoče značilno neracionalno vedenje, se sodelujoči v Lee-jevem modelu vedejo racionalno in optimizirajo svoja dejanja. To je pomenilo spremembo v pogledu na problem učinka biča in preusmerilo pozornost od subjektivnega odločanja sodelujočih v verigi k spremembam v zgradbi in delovanju oskrbne verige same.

Učinek biča je bil opažen na mnogih različnih trgih. Najbolj znana sta primera podjetij Procter&Gamble in Hewlett-Packard. V P&G so ugotovili, da naročila za otroške plenice, ki so k njim prihajala od večjih posrednikov, nihajo veliko močneje, kot je nihanje dejanske prodaje v trgovinah. Prav tako se je izkazalo, da imajo naročila dobaviteljem surovin za plenice še večjo variabilnost. Jasno je bilo ugotovljeno, da je poraba plenice skozi leto bolj ali manj konstantna. Zato je bila močno povečana variabilnost naročil v gornjem delu verige presenetljiva in težko razumljiva. Podobna so bila opažanja v podjetju HP. Ko so opazovali prodajo njihovih tiskalnikov pri enem od njihovih glavnih trgovcev, so v skladu s pričakovanji ugotovili, da prodaja niha. Na njihovo presenečenje so ugotovili, da se to nihanje v oskrbni verigi povečuje. Največja nihanja so opazili na samem začetku verige, pri naročilih oddelka tiskalnikov oddelku za integrirana vezja (Kopczak in Lee, 1993; Lee et al., 1997b).

Tudi slovenska podjetja se srečujejo z učinkom biča. Hribar (2006) opiše povečanje variabilnosti naročil v primeru oskrbe prehrabnenih izdelkov Petrolovih bencinskih servisov s strani BTC-ja. Medtem, ko je za končno povpraševanje značilen nizek koeficient variabilnosti (0,08), ta močno naraste in doseže vrednost 0,22 pri naročilih bencinskih servisov BTC-ju in končno na 0,61 pri povpraševanju BTC-ja dobaviteljem. Avtor pojav povečane variabilnosti v prvi vrsti pripiše enotedenskem naročanju v svežnjih in izpostavi možnost, da se s povečano frekvenco naročanja zmanjša učinek biča ter posledično zniža potrebne zaloge in z njimi povezane stroške.

Ker je postalo jasno, da se s povečano variabilnostjo naročil ne srečuje le nekaj redkih podjetij, temveč je to globalen problem, se je v zadnjem desetletju zanimanje za proučevanje učinka biča močno povečalo. Raziskave na tem področju potekajo v več smereh. Bralca, ki ga zanima kvantitativna analize učinka biča, usmerjamo predvsem v temeljni deli Lee et al. (1997a) in Chen et al. (2000). Avtorji postrežejo z analitičnimi izrazi za velikost učinka biča, kjer se osredotočijo na široko uporabljen

sistem uravnavanja zalog z naročanjem do ciljne zaloge v kombinaciji z različnimi metodami predvidevanja povpraševanja, vendar le za določene vzorce povpraševanja. To pomanjkljivost odpravijo Dejonckheere et al. (2002) z uporabo metodologije prenosne funkcije. V Jakšič in Rusjan (2006) nadgradimo predhodne raziskave s tem, da s pomočjo metodologije prenosne funkcije raziščemo vpliv uporabe različnih sistemov uravnavanja zalog na velikost učinka biča. Ena glavnih ugotovitev članka je, da je sistem uravnavanja zalog lahko sam generator učinka biča in temu ustrezno izpostavimo, da je izbira ustreznega sistema uravnavanja zalog ključna pri zmanjšanju učinka biča in stroškov uravnavanja zalog.

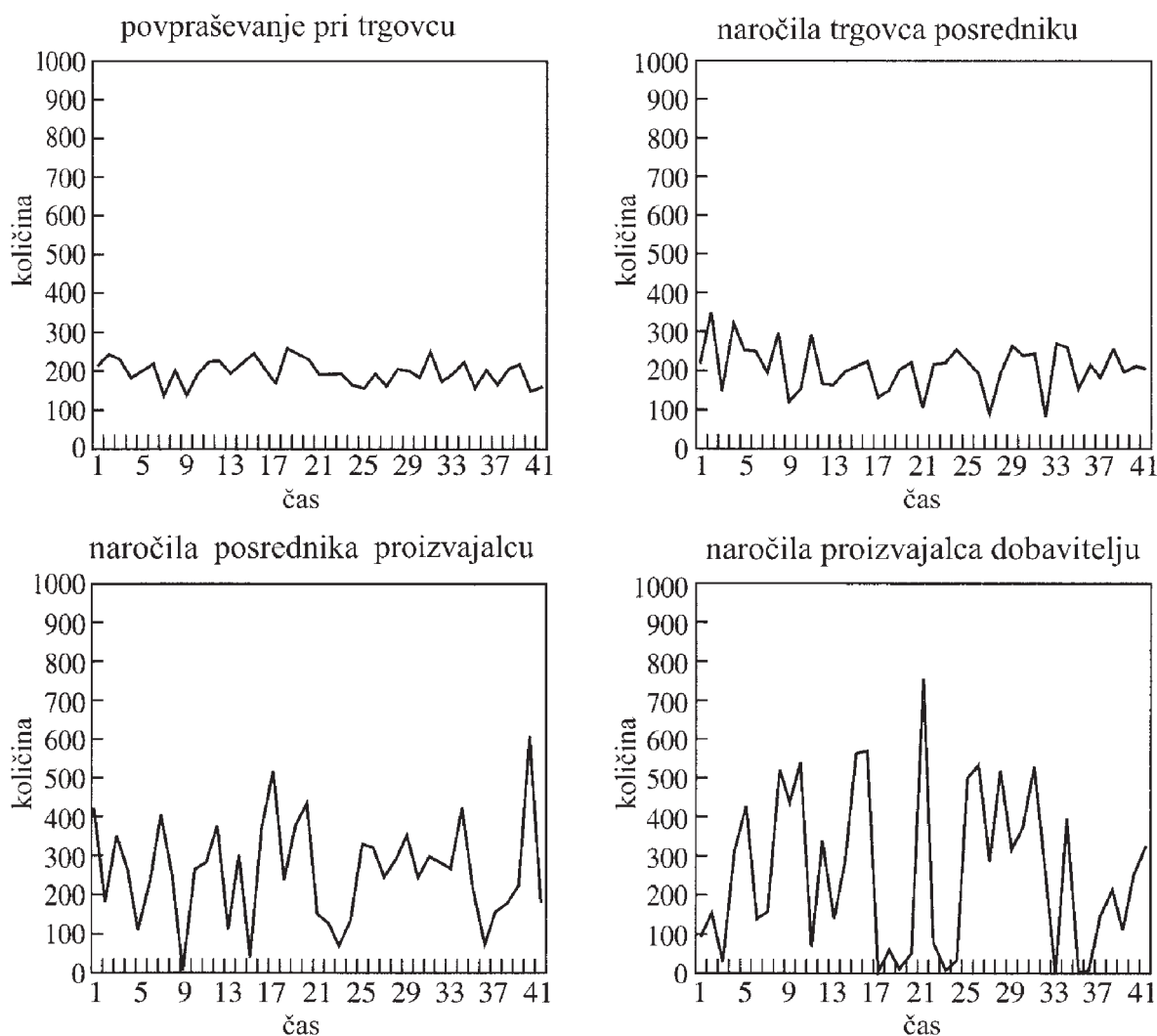
Na podlagi poglobljenega znanja o pojavnih oblikah učinka biča in njegovih posledicah se razvijajo novi procesi in koncepti v delovanju oskrbne verige. Eno od izhodišč pri tem je: ker je učinek biča posledica racionalnih odločitev pri upravljanju z oskrbno verigo, lahko poiščemo orodja in metode, s katerimi njegove učinke učinkovito omilimo ali jih celo popolnoma odpravimo. Drugo, v očeh mnogih pomembnejše izhodišče, pa je, zagotoviti sodelovanje med partnerji oskrbne verige in s tem zmanjšati učinek biča.

## 3 Vpliv sprememb v povpraševanju na učinek biča

Glavni problem, s katerim se podjetje sooči, ko poskuša zmanjšati učinek biča, je, da je vzrokov za njegov nastanek več in ti so mnogokrat težko prepoznavni. Ob temeljni predpostavki, da se podjetje srečuje s spremenljivim (variabilnim) povpraševanjem po njihovih izdelkih ali storitvah, je eden od pomembnejših razlogov za povečanje variabilnosti naročil, da višji členi oskrbne verige nimajo na voljo informacije o dejanskem končnem povpraševanju. Za njih povpraševanje predstavlja niz naročil, ki prihajajo od neposrednega nižjega člena verige. Nepopolna informacija zavede višji člen verige v pretirano reakcijo na spremembe v višini prejetih naročil, kar se izrazi v prekomernem povečanju lastnih naročil naslednjemu členu v verigi.

V prvi vrsti je vzrok za takšne pretirane reakcije iskati v uporabi metod predvidevanja povpraševanja, s pomočjo katerih poskuša podjetje predvideti prihodnje spremembe v povpraševanju. Predvidevanje povpraševanja praviloma kratkoročno spremembo v povpraševanju prepozna kot trend, ki se bo odražal preko daljšega obdobja v prihodnosti. To pogosto privede do prekomernih odzivov na spremembe v povpraševanju. Ob predpostavki, da naslednji višji člen verige nima dostopa do informacije o dejanskem povpraševanju in svoje napovedi gradi na popačeni informaciji, pride v verigi do nadaljnega povečanja variabilnosti naročil in povečanja učinka biča. Primer tega je trgovec, ki v majhni spremembi končnega povpraševanja zasluti trend naraščanja povpraševanja in poda naročilo v višini, ki ustreza trendu naraščanja, ki ga je predvidel. Povečanje tako ne odražale dejanskega povečanja v povpraševanju, temveč tudi pričakovanje povečanja povpraševanja v prihodnosti. Z večjim naročilom se trgovec zavaruje pred možnim izčrpanjem zalog, do katerega bi ob nadaljnjem povečevanju povpraševanja dejansko lahko prišlo. Podobno posrednik v naročilu, ki





Slika 2: Povečanje variabilnosti naročil v primerjavi z dejansko prodajo oziroma povpraševanjem, ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi. Vir: prirejeno po (Chopra in Meindl, 2001)

ga je prejel od trgovca prepozna skok v povpraševanju, ki je višji, kot je bil prvotni skok v končnem povpraševanju. Ker posrednik nima podatka o končnem povpraševanju, so njegova pričakovanja o trendu naraščanja povpraševanja še višja kot trgovčeva. Posledica tega je, da posrednik poda proizvajalcu višje naročilo, ki odraža ta povečana pričakovanja. Majhni skoki v končnem povpraševanju povzročijo velika nihanja v naročilih, ki so tem večja, čim višje v oskrbni verigi smo. Variabilnost naročil oziroma povpraševanja v višjih ravneh oskrbne verige bo višja od variabilnosti končnega povpraševanja. Pride do pojava učinka biča (slika 2).

Takšno povečanje variabilnosti pa je lastno tudi nekaterim široko uveljavljenim sistemom uravnavanja zalog. Eden takšnih je pogosto uporabljen periodičen sistem uravnavanja zalog z naročanjem do ciljne zaloge, za katerega lahko pokažemo, da je sam generator povečanja variabilnosti v oskrbni verigi (Lee et al., 1997a, Jakšič in Rusjan, 2006). Vzrok za to je, da sta ciljna zaloge ter posledično višina naročila, določena na podlagi pričakovanega povpraševanja v prihodnosti. Ciljna

zaloge pokriva pričakovano povpraševanje v skupnem času dolžne periode naročanja in dobavnega roka in vključuje ustrezno varnostno zalogo, ki podjetje varuje pred izčrpanjem zaloge v enakem časovnem obdobju. Ker ni natančno jasno, kako se bo povpraševanje gibalo v prihodnosti, podjetje predpostavi, da se bo trenutno opaženi trend gibanja povpraševanja ohranil v naslednjih obdobjih in temu ustrezno prilagodi ciljno zalogo. Kako daleč v prihodnost bo segla projekcija pričakovanj je v veliki meri odvisno od dolžine dobavnega roka. Tako se, predvsem v primeru daljših dobavnih rokov, ciljna zaloge iz obdobja v obdobje močno spreminja, kar posledično vpliva na velike spremembe v višini podanih naročil. Postavlja se vprašanje ali je izbira takšnega modela primerna, ko vemo, da njegova uporaba vodi v učinek biča. Chen et al. (2000) ugotavljajo, da je naročanje do ciljne zaloge optimalno iz vidika zmanjšanja stroškov zalog in stroškov izčrpanja zalog za podjetja, kjer je večji del stroškov povezanih z uravnavanjem zalog variabilnih. V Jakšič in Rusjan (2006) pokažemo, da v situaciji močno variabilnega povpraševanja učinek biča vodi v povečanje

stroškov povezanih z uravnavanjem zalog v oskrbni verigi, posebno v primerih, ko je delež fiksnih stroškov v ključnih stroških (stroških transporta, naročanja, priprave proizvodnje...) visok. V tem primeru je smiselna odločitev v izbiro sistema uravnavanja zalog za katerega je značilen manjši učinek biča. Analiza povezave med velikostjo učinka biča in stroški zalog je pokazala, da je izbira sistema uravnavanja zalog kompromis med zmanjšanjem velikosti učinka biča in zmanjšanjem stroškov zalog.

#### 4 Vpliv ovir pri sodelovanju v oskrbni verigi na učinek biča

V literaturi se pojavlja več različnih klasifikacij vzrokov za pojav učinka biča. V temeljnem delu s področja raziskav učinka biča Lee et al. (1997b) navajajo štiri glavne vzroke za nastanek učinka biča: predvidevanje povpraševanja v povezavi z dolgimi dobavnimi roki, nakupovanje v svežnjih, špekulativno nakupovanje in spremenljivo cenovno politiko podjetja. Chopra in Meindl (2001) se osredotočita predvsem na opredelitev ovir pri sodelovanju v oskrbni verigi. Izpostavita sledeče ovire: ovire zaradi različne iniciative, ovire pri obdelavi informacij, operativne ovire, cenovne in organizacijske ovire (Tabela 1). Njuna predpostavka je, da je vsak dejavnik, ki prispeva le k lokalni optimizaciji delovanja posameznega člana oskrbne verige ali povzroči popačenje informacije in variabilnost v verigi, ovira za sodelovanje v verigi. Ovire, ki onemogočajo sodelovanje v oskrbni verigi, lahko povzročijo pojav učinka biča.

Vzrokov za učinek biča tako ne gre iskati le v variabilnosti končnega povpraševanja ter v prekomernem odzivu nanjo, temveč je povečanje velikokrat odraz samostojnih dejanj posameznega člana oskrbne verige. Ta so posledica delovanja podjetij, ki zasledujejo svoje cilje v delovanju oskrbne verige. Ti pa pogosto niso skladni s cilji verige kot celote in kot taki privedejo do neoptimalnega delovanja celotne verige. Če se hkrati navežemo na problem prenosa nepopolne informacije o povpraševanju, ki je bil omenjen v predhodnem poglavju, lahko pojasnimo, kako lahko samoiniciativno dejanje posameznega člana oskrbne verige vodi v učinek biča. Trgovčevo namero, da poviša višino naročila, ker je v prihodnjem obdobju predvidel promocijo izdelka, posrednik lahko razume napačno in v povišanem naročilu zmotno prepozna porast dejanskega povpraševanja in se nanj odzove s prekomerno povišanim naročilom svojemu posredniku. Iniciativa trgovca, da s promocijo dvigne povpraševanje in s tem izboljša prodajo, ni bila usklajena s posrednikom in ostalimi člani verige, temveč jih je celo zavedla v napačno napoved povpraševanja v prihodnosti.

Operativne ovire se pojavljajo v procesu uravnavanja zalog, to je procesu podajanja in prejemanja naročil. Posledica lokalne optimizacije procesa uravnavanja zalog sta pogosto povečana variabilnost naročil oziroma pojav učinka biča. Glavna dejanja, ki privedejo do operativnih ovir in pojava učinka biča, so naročanje v svežnjih, dolgi dobavni roki in špekulativno naročanje.

Podjetje poda naročilo višjemu členu oskrbne verige v skladu s sistemom uravnavanja zalog, ki ga uporablja.

Povpraševanje, ki ga podjetje beleži, zmanjša stanje zalog, vendar to ne sproži takojšnjega naročila novih zalog, temveč podjetje poda naročilo, šele ko se povpraševanje akumulira. Namesto da bi podjetje naročilo nov izdelek vsakokrat, ko proda kos izdelka, se odloči, da bo naročalo v obliki svežnjev. V takšno strategijo naročanja jih silijo fiksni stroški spremljanja zalog, naročanja in transporta. Posledica tega je podaljšanje cikla naročanja in podajanje večjih naročil.

Ko povpraševanje po določenem izdelku preseže ponudbo, se pogosto zgodi, da mora proizvajalec omejiti dobavo izdelka kupcem. Ker kupci vedo, da bo prišlo do takšne omejitve, naročijo pretirano količino izdelkov in si s tem zagotovijo, da bodo dejansko dobili potrebno količino. Posledica špekuliranja kupcev je, da proizvajalec naenkrat zabeleži močno povečano povpraševanje, ki pa ne odraža dejanskega povpraševanja na trgu. Pozneje, ko pride do umiritve povpraševanja, se »prenapeta« situacija konča z močno zmanjšanimi naročili in odpovedmi starih naročil. Ko je Hewlett-Packard na trgu nastopil z laserskim tiskalnikom LaserJet III, je bilo povpraševanje tako visoko, da je moralo podjetje omejiti dobavo. Povečano povpraševanje je vzpodbudilo dodatna vlaganja v povečanje proizvodnih zmogljivosti, ki bi zagotovile zadostno ponudbo. Čez nekaj časa je bila omejitev umaknjena in to se je odrazilo v zmanjšanem povpraševanju, močno povečanih zalogah, ki jih podjetje ni moglo prodati ter prevelikih proizvodnih zmogljivostih (Lee et al., 1997b).

Do cenovnih ovir pri sodelovanju v verigi pride v primerih, ko cenovna politika posameznega podjetja povzroči povečano variabilnost naročil in posledično nastanek učinka biča. Do sprememb v cenah lahko pride neposredno v obliki cenovnih popustov ali posredno v obliki količinskih popustov ter ugodnejših plačilnih pogojev. V primeru da je strošek skladiščenja dodatnih količin zalog manjši od prihrankov iz naslova vnaprejšnjega kupovanja po ugodnejših cenah, je kupovanje vnaprej racionalna odločitev. Posledica le-te pa je, da kupci naročajo in kupujejo v količinah, ki ne odražajo njihovih trenutnih potreb, zaloge pri kupcih se nakopičijo in temu ustrezno se podaljša cikel naročanja. Vzorec naročanja tako ne odraža dejanskega povpraševanja po izdelku in variabilnost naročil je večja od variabilnosti povpraševanja.

Znan je primer proizvajalca juh Cambell, ki se sooča s sezonskim povpraševanjem po svojih izdelkih (McCullen in Towill, 2002). Z namenom povečati prodajo je proizvajalec ponudil cenovne popuste. Posredniki so to ugodnost izkoristili, kar je povzročilo velik skok v vzorcu povpraševanja proizvajalca. Ko je proizvajalec soočen s takšnimi nihanji, mora v določenih obdobjih delati s polnimi kapacitetami, v ostalih obdobjih pa lahko pride celo do začasnih zaustavitvev proizvodnje. Podobne kratkotrajne preobremenitve se pojavljajo v spremljajočih procesih oskrbne verige, kot so transport in obdelava naročil. Prav tako se povečajo stroški skladiščenja prekomernih zalog pri posrednikih in trgovcih. Ironično je, da je neučinkovitost oskrbne verige posledica strategije proizvajalca po povečanju prodaje.

Organizacijske ovire so povezane s problematiko uvajanja izboljšav in novih konceptov v okviru mana-

gementa oskrbne verige ter izgradnje sodelovanja med partnerji v oskrbni verigi. Te lahko v povezavi s prej omenjenimi skupinami ovir privedejo do učinka biča.

## 5 Izboljšanje sodelovanja v oskrbni verigi

Za podjetje samo je pomembno predvsem to, da je sposobno prepoznati dejansko povpraševanje, se izogniti pretiranemu odzivu na spremembe v povpraševanju in tako ublažiti učinek biča. Vendar mora podjetje, v kolikor se hoče izogniti učinku biča v večji meri, biti sposobno deliti informacijo o dejanskem povpraševanju z ostalimi partnerji v oskrbni verigi. Če se vrnemo k primeru podjetja, ki svoja naročila določa na podlagi sistema uravnavanja zalog z naročanjem do ciljne zaloge, lahko pokažemo, da dostop do informacije o končnem povpraševanju močno zmanjša učinek biča v verigi. V Jakšič (2003), avtor pokaže, da je zmanjšanje izrazitejše, čim višje v verigi se podjetje nahaja. Slika 3 nam kaže, kolikšno je povečanje variabilnosti naročil (učinka biča), ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi od trgovca do dobavitelja. V primeru, da ima vsak od členov verige dostop do informacije o končnem povpraševanju, je torej naraščanje variabilnosti mnogo počasnejše. Proizvajalec lahko s pomočjo podatka o končnem povpraševanju v naročilu posrednika prepozna, kolikšen delež povišanja naročila predstavlja dejanska sprememba v povpraševanju. Preostali del povišanja naročila lahko pripiše pričakovanjem o gibanju povpraševanja nižjih členov verige. Svoj odziv tako lahko uskladi z dejansko spremembo v povpraševanju in se izogne pretiranemu povišanju naročila dobavitelju.

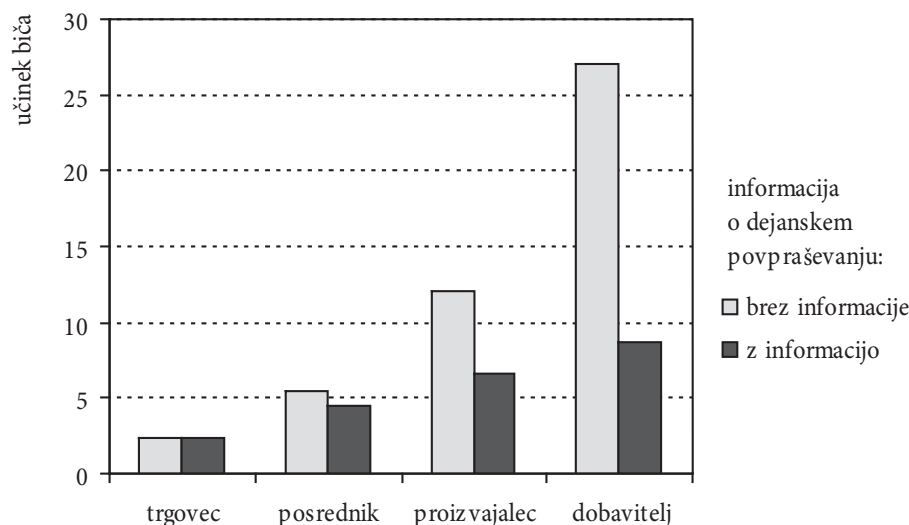
Povečanje točnosti in dosegljivosti informacij lahko v več pogledih izboljša delovanje oskrbne verige. Seveda pa to samo po sebi ni dovolj, da se izognemo vsem oviram pri sodelovanju v oskrbni verigi, katerih posledica je lahko učinek biča. Lee et al. (1997b) tako ukrepe za zmanjšanje učinka biča delijo v tri večje skupine: izboljšanje dostopnosti do informacije o povpraševanju ter operativne in organizacijske spremembe v oskrbni verigi. Dostopnost

do informacije je zagotovljena z ažurnim prenosom informacije o končnem povpraševanju navzgor po oskrbni verigi. Operativne spremembe so usmerjene v zmanjšanje stroškov uravnavanja zalog in skrajšanje dobavnih rokov. Za vpeljavo le-teh je potrebna koordinacija cenovne in transportne politike ter uravnavanja zalog med partnerji oskrbne verige.

Eden izmed načinov za povečanje dostopnosti informacije o končnem povpraševanju je vzpostavitev sistemov za evidentiranje povpraševanja oziroma prodaje ob trenutku prodaje (angl. point-of-sale ali POS) v povezavi z uvedbo računalniške izmenjave podatkov (angl. electronic data interchange ali EDI). Tako so izpolnjeni osnovni pogoji, da med člani verige pride do sodelovanja v procesu predvidevanja povpraševanja, uravnavanja zalog ter planiranja proizvodnje (angl. collaborative planning, forecasting and replenishment ali CPFR). Takšno sodelovanje v veliki meri odpravi posledice popačenja informacij v verigi, ki podjetja zavede v neučinkovito delovanje.

Posredovanje informacij in centralizacija dostopa do informacij imata pozitivne učinke, vendar v praksi se velikokrat pokaže, da podjetja informacij, ki jih dobijo od partnerjev ne znajo interpretirati oziroma jo neustrezno interpretirajo. Dostop do informacij ima pozitiven učinek šele takrat, ko podjetje informacije pravilno interpretira in nanje pravilno reagira. Nadaljnji učinki, ki jih prinese sodelovanje v oskrbni verigi, bodo vidni takrat, ko bodo partnerji združeni v skupni sistem managementa informacij v verigi. Torej bi moral biti eden od glavnih ciljev podjetja, da naredi korak od zbiralca informacij do managerja informacij. To pa je možno le v primeru, da so odpravljene organizacijske ovire in vzpostavljeni pogoji za sodelovanje med partnerji oskrbne verige.

Z ustreznimi operativnimi spremembami lahko s skrajšanjem dobavnih rokov in iniciativami za zmanjšanje težnje naročanja v svežnjih zmanjšamo negotovost in variabilnost povpraševanja v oskrbni verigi. Z manjšo negotovostjo povpraševanja se poveča natančnost predvidevanja povpraševanja ter stabilnost in učinkovitost



Slika 3: Povečanje učinka biča, ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi. Vir: prirejeno po (Jakšič, 2003)

Tabela 1: Povečanje učinka biča, ko se pomikamo navzgor po oskrbni verigi. Vir: prirejeno po (Jakšič, 2003)

OVIRE PRI SODELOVANJU VZROKI UČINKA BIČA	UKREPI ZA IZBOLJŠANJE SODELOVANJA IN ZMANJŠANJE UČINKA BIČA		
	Informacija in njena dostopnost	Operativne spremembe	Organizacijske spremembe
<b>Ovire zaradi različne iniciative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalna optimizacija funkcij ali partnerjev verige</li> <li>• Neuskklajena iniciativa prodajnega osebja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravilna interpretacija informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodaja »mimo« trgovca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uskladitev iniciativ med partnerji</li> <li>• Cenovna politika, ki vzpodbuja sodelovanje</li> </ul>
<b>Ovire pri obdelavi informacij</b> (popačenje informacije) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povpraševanje temelji na naročilih in ne na dejanskem povpraševanju</li> <li>• Onemogočen dostop do popolne informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravilna interpretacija informacije</li> <li>• Evidenca prodaje ob trenutku prodaje (POS)</li> <li>• Računalniška izmenjava podatkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmanjšanje negotovosti skozi skrajšanje dobavnih rokov</li> <li>• Skupno planiranje in kontrola zalog v verigi (CPFR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenovne vzpodbude za izmenjavo informacij</li> <li>• Direktna dobava</li> <li>• Enoten sistem uravnavanja zalog (VMI)</li> </ul>
<b>Operativne ovire</b> (aktivnosti v procesu podajanja in prejemanja naročil) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naročanje v svežnjih</li> <li>• Dolgi dobavni roki</li> <li>• Špekulativno naročanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Računalniška izmenjava podatkov</li> <li>• Računalniško podprto naročanje (CAO)</li> <li>• Naročanje preko interneta</li> <li>• Predhodno sporočanje o prihodu pošiljke (ASN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znižanje stroškov naročanja</li> <li>• CAO</li> <li>• Vzpodbude za enakomernejše naročanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunanja logistika (outsourcing)</li> <li>• Skupni transporti</li> <li>• Dobava na osnovi podatkov o preteklih naročilih</li> </ul>
<b>Cenovne ovire</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Količinski popusti vezani na višino enkratnega naročila</li> <li>• Kratkotrajne cenovne promocije</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenovni popusti vezani na skupen obseg naročil</li> <li>• Stalni popusti - »vsak dan nizke cene« (EDLP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem kontinuiranega uravnavanja zalog (CRP)</li> </ul>
<b>Organizacijske ovire</b> (problemi učenja v organizacijah) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalno razmišljanje</li> <li>• Pomanjkanje zaupanja</li> <li>• Slabi odnosi med partnerji</li> <li>• Pomanjkanje učenja na napakah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacija informacije</li> <li>• Zaupanje v informacijo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razmišljaj globalno</li> <li>• Vzpostavitev sodelovanja in zaupanja med partnerji</li> <li>• Koncept stalnega učenja in napredka</li> </ul>



procesa uravnavanja zalog v celotni oskrbni verigi. Z računalniško podprtim naročanjem (angl. computer assisted ordering ali CAO), znižanjem stroškov naročanja in vzpodbudami za enakomernejše naročanje podjetje prepreči naključno akumulacijo naročil v posameznih obdobjih in prepozna prekomerno naročanje v svežnjih. Temu ustrezno se poveča učinkovitost uravnavanja zalog in zmanjšajo stroški naročanja in transporta. V kombinaciji z dostopom do popolne informacije lahko podjetje v povpraševanju predčasno prepozna spremembe, ki ne odražajo sprememb v končnem povpraševanju. S tem se lahko izogne prekomernemu naročanju v majhnem številu svežnjev in špekuliranju, ki se pojavi v pričakovanju nezadostne dobave.

V okviru organizacijskih sprememb se podjetje lahko z uvedbo direktne prodaje usmeri direktno h končnemu potrošniku in s tem zmanjša vpliv posrednikov v oskrbni verigi. Vendar je podobne učinke možno doseči z izboljšanjem sodelovanja med partnerji v oskrbni verigi s pomočjo medsebojne koordinacije in integracije funkcij procesa uravnavanja zalog. Sodelovanje poteka lahko v okviru izmenjave informacij v oskrbni verigi, skupnih transportov in enotnega sistema obvladovanja zalog v oskrbni verigi (angl. vendor-managed inventory ali VMI). Ključna pri tem je vzpostavitev in uskladitev iniciativ, bodisi v okviru cenovne ali transportne politike, ki vzpodbujajo sodelovanje v oskrbni verigi.

V tabeli 1 so k vzroku učinka biča podani možni ukrepi za izboljšanje sodelovanja v oskrbni verigi, ki posledično vodijo v zmanjšanje učinka biča.

Zdaj si lahko tudi odgovorimo na vprašanje, zakaj je učinek biča še vedno močno prisoten v podjetjih po vsem svetu. Njegovo zmanjšanje zahteva veliko mero sodelovanja med partnerji v oskrbni verigi. Dodatne ovire sodelovanju v verigi predstavlja pomanjkanje zaupanja med partnerji v verigi in nedorečena delitev možnih prihrankov iz naslova učinkovitejšega vodenja celotne oskrbne verige. Sodelovanje je torej težko dosegljivo, če se v verigi ne vzpostavijo ustrezne iniciative, ki bi takšno sodelovanje vzpodbujale. Ključ za učinkovito sodelovanje v verigi je celovito delovanje verige, kjer posamezne funkcije podjetja oziroma podjetje v celoti ne delujejo neodvisno, ampak zasledujejo skupne cilje. Tabela 1: Opredelitev vzrokov za pojav učinka bičev in možnih ukrepov za zmanjšanje le tega. Vir: delno prirejeno po (Chopra in Meindl, 2001) in (Lee et al., 1997b)

## 6 Sklep

Učinek biča je prisoten v veliko podjetjih, vendar kljub temu ohranja značaj izmuzljivosti, saj je vzrokov za njegov nastanek več in ti so praviloma težko prepoznavni. Vzroke učinka biča je iskati v variabilnosti in negotovosti povpraševanja, njihov vpliv je tem močnejši čim bolj je posamezen člen odmaknjen od izvora informacije o dejanskem povpraševanju. Ob tem je pojav učinka biča povezan tudi z neuskkljenimi dejanji partnerjev v oskrbni verigi.

Podjetje, ki se sooči z učinkom biča, lahko z več ukrepi uspešno zmanjša njegov vpliv, vendar se slejkoprej

sreča s spoznanjem, da je velikost učinka biča močno odvisna tudi od sodelovanja s partnerji v oskrbni verigi. Medsebojno sodelovanje členov oskrbne verige zagotavlja nemoteno in učinkovito delovanje oskrbne verige. Sodelovanje členov oskrbne verige se izboljša, če so dejanja vsakega od členov usmerjena k zvišanju dobička v verigi kot celoti. Posamezen člen v svojih dejanjih ne teži le k izboljšanju lastnega dobička, ampak upošteva tudi svoj vpliv na preostale člene. Pomanjkljivo sodelovanje lahko pripelje do poslabšane ravni storitve in posledično do višjih stroškov in nižjih dobičkov v oskrbni verigi.

Predstavljenega ugotovitve lahko strnemo v namig za uspešno sodelovanje partnerjev v oskrbni verigi. Podjetje, ki stremi k temu, da poskuša zmanjšati učinek biča in s tem izboljšati delovanje celotne oskrbne verige, mora, ko razmišlja o svoji akciji, razmisliti tudi o posledicah, ki jih bo akcija imela na delovanje preostalih partnerjev. Pogosto bo že to samo po sebi ublažilo učinek biča.

Na podlagi poglobljenega znanja o pojavnih oblikah učinka biča in njegovih posledicah se razvijajo novi procesi in koncepti sodelovanja v delovanju oskrbne verige, ki bodo blažili njegove negativne posledice. Vendar bo v določenem obsegu učinek biča vedno prisoten, saj je neposredno povezan s spremenljivim svetom, v katerem živimo.

## 7 Literatura

- Chen et al. (2000). Quantifying the Bullwhip Effect in a Simple Supply Chain: The Impact of Forecasting, Lead Times, and Information. *Management Science*, 46(3): 436-443.
- Chopra S. & Meindl P. (2001). *Supply Chain Management*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Dejonckheere J. et al. (2002). Transfer function analysis of forecasting induced bullwhip in supply chains. *International Journal of Production Economics*, 78: 133-144.
- Forrester J. (1961). *Industrial Dynamics*, New York, MIT Press and John Wiley and Sons Inc.
- Hribar M. (2006). Izboljšanje učinkovitosti oskrbe maloprodajne mreže, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Magistrsko delo, 106 str.
- Jakšič M. (2003). Analiza učinka biča pri periodičnih sistemih uravnavanja zalog z uporabo metodologije prenosne funkcije, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Magistrsko delo.
- Jakšič M. & Rusjan B. (2006). Analysis of the bullwhip effect in supply chains using the transfer function method (Analiza učinka biča v dobavnih verigah z uporabo metodologije prenosne funkcije), Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Zbirka Delovni zvezki, št. 188.
- Kopczak L. & Lee L. H. (1993). Case study: "Hewlett-Packard: Deskjet Printer Supply Chain (A)", Stanford University.
- Lee L. H., Padmanabhan V. & Whang S. (1997a). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 43(4): 546-558.
- Lee L. H., Padmanabhan V. & Whang S. (1997b). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, Spring: 93-102.
- McCullen P. & Towill D. (2002). Diagnosis and reduction of bullwhip in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(3): 164-179.
- Sterman J. D. (1989). Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decision Making Experiment, *Management Science*, 35(3): 321-339.

---

**Marko Jakšič** je diplomiral na Fakulteti za matematiko in fiziko v Ljubljani v letu 2001 in dve leti kasneje magistriral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je zaposlen kot asistent za področje managementa. Predava predmete s področja managementa proizvodnje in managementa oskrbnih verig na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Doktorski študij opravlja v sodelovanju s Tehnično univerzo iz Eindhovna. V raziskovalnem delu je usmerjen v področje operacijskih raziskav, podrobneje v področje učinkovitega uravnavanja zalog v oskrbnih verigah. Raziskovalno delo je začel z analizo učinka biča v oskrbnih verigah in ga nadaljuje z iskanjem optimalnih politik naročanja v pogojih motene oskrbe v tveganem poslovnem okolju.

---

**Borut Rusjan** je doktoriral leta 1998 na Univerzi v Ljubljani, Ekonomski fakulteti. Od leta 1990 je zaposlen na Ekonomski fakulteti, kjer je izredni profesor za področje managementa. Predava na dodiplomskem in podiplomskem študiju predmete s področja managementa proizvodnje in kakovosti. Objavil je več kot dvajset znanstvenih člankov in referatov v domačih in mednarodnih revijah ter na konferencah. Njegovo področje raziskovanja zajema predvsem strateški vidik proizvodnje, uporabo sodobnih pristopov v proizvodnji, management kakovosti in poslovno odličnost.

---

# Problemi in pomankljivosti proučevanja strateškega planiranja proizvodnje kot razlog njegovega neuveljavljanja v praksi

Borut Rusjan

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, borut.rusjan@ef.uni-lj.si

Članek prikazuje glavne probleme in pomankljivosti, povezane s proučevanjem vsebine strateškega planiranja proizvodnje. V vsebini strateškega planiranja proizvodnje proučujemo strateške cilje proizvodnje, strateške odločitve v proizvodnji kot dejavnike vpliva na strateške cilje, povezave med posameznimi strateškimi odločitvami in vplive strateških odločitev na rezultate proizvodnje. V povezavi s proučevanjem strateških ciljev proizvodnje opozarjamo predvsem na problem neločevanja ciljev od sredstev za njihovo doseganje na določeni ravni v podjetju. Za zagotavljanje ustreznega ločevanja ciljev od sredstev v strateškem odločanju poudarjamo ločitev med strateškimi cilji poslovnih funkcij (konkurenčne prednostne naloge), s pomočjo katerih zagotavljamo konkurenčno prednost podjetja in med področji strateškega odločanja znotraj poslovnih funkcij, s pomočjo katerih zagotavljamo doseganje želenih rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog. Poudarjamo tudi, da je bilo v preteklosti premalo sistematičnega proučevanja medsebojnih povezav strateških odločitev v proizvodnji in povezav teh odločitev s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje. To se kaže predvsem v problemu zanemarjanja možnosti alternativnih koristi med različnimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje in v problemu zanemarjanja faze analize v procesu planiranja. Slednje ima za posledico pogosto uvajanje rešitev na podlagi posnemanja dobre prakse v drugih podjetjih in sklepanje o primernosti univerzalnih ukrepov za vplivanje na posamezne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje, namesto, da bi se primernost ukrepov presojala na podlagi predhodnega ugotavljanja problemov v proizvodnji.

**Ključne besede:** strateško planiranje proizvodnje, vsebina planiranja, strateški cilji proizvodnje, strateške odločitve v proizvodnji

## 1 Uvod

Strateško planiranje proizvodnje je na zahodu že dobra tri desetletja predmet intenzivnega proučevanja. Ta tok raziskav so vzpodbudili Skinnerjevi članki, nastali konec šestdesetih in v začetku sedemdesetih let (Skinner, 1969 in 1974). Raziskave na področju strateškega planiranja proizvodnje so bile praviloma usmerjene v dve osnovni vprašanji:

1. Proučevanje **vsebine** strateškega planiranja proizvodnje.
2. Proučevanje **procesa** strateškega planiranja proizvodnje.<sup>1</sup>

Pri vsebini strateškega planiranja proizvodnje proučujemo spremenljivke, povezane s strateško vlogo proizvodnje in njihove medsebojne povezave. Gre torej za odgovore na vprašanja, kaj planirati. **Proučevanje vsebine strateškega planiranja proizvodnje se tako nanaša na strateške cilje proizvodnje, na strateške odločitve v proizvodnji kot dejavnike vpliva na strateške cilje, na povezave med posameznimi strateškimi odločitvami in na vplive strateških odločitev na rezultate proizvodnje.**

Pri proučevanju procesa planiranja pa nas zanimajo koraki strateškega planiranja proizvodnje. Gre torej za odgovore na vprašanja, kako planirati. Odgovori na vprašanja kako zahtevajo poznavanje metode planiranja. **Proučevanje procesa vključuje predpisujoče in opisujoče modele, ki prikazujejo proces strateškega planiranja proizvodnje in služijo kot pripomoček pri strukturiranju, analiziranju in sprejemanju strateških odločitev v proizvodnji.**

Številni avtorji trdijo, da ima strateško planiranje proizvodnje, kljub temu da je konceptualno že precej izoblikovano, v praksi še relativno zanemarljivo vlogo (Ward, Leong in Snyder, 1990:189-197; Adam in Swamidass, 1989: 181-203; Minor, Rhonda in Wood, 1994: 5-25; Sharma, 1987; Kim in Arnold, 1996). Sam Skinner je dvajset let po objavi svojih pionirskih del ugotavljal, da se zamisel strateškega planiranja proizvodnje ni uveljavila v praksi. Kot enega glavnih razlogov za to navaja pomanjkanje konceptualnih povezav med različnimi kategorijami strateškega planiranja proizvodnje (Skinner, 1992.: 13). Skinner pravi, da ni nobenega dela, ki bi managerjem pomagalo pri sprejemanju strateških odločitev za izpeljavo strateške naloge proizvodnje. Avtorji praviloma

<sup>1</sup> To je posledica vpliva raziskav na področju strateškega planiranja podjetja, kjer je prišlo do ločitve proučevanja vsebine in procesa planiranja. Pregled raziskav o vsebini na področju strateškega planiranja podjetja dajeta Fahey in Christensen (1986), pregled raziskav o procesu strateškega planiranja podjetja pa Huff in Reger (1987).

ostajajo zgolj na ravni nasveta, da mora biti oblikovani proizvodni sistem usklajen s strateškimi cilji proizvodnje ter da morajo biti posamezne strateške odločitve med seboj usklajene. Kljub temu, da je predpisujoč pristop k določitvi proizvodne strategije za doseganje določenih strateških ciljev proizvodnje verjetno nemogoč zaradi izjemne kompleksnosti področja, kjer imamo opravka z velikim številom spremenljivk, ki vplivajo na rezultate proizvodnje, je nujno potrebno dodatno delo na povezavah med strateškimi cilji proizvodnje in specifičnimi strateškimi odločitvami v proizvodnji (Skinner, 1992: 22).

V članku bomo prikazali glavne probleme in pomankljivosti proučevanja vsebine strateškega planiranja proizvodnje. V teh problemih in pomankljivostih vidimo pomembne razloge za zanemarljivo vlogo strateškega planiranja proizvodnje, ki se v praksi odraža na problemih, povezanih s povečevanjem učinkovitosti proizvodnje. **Cilj članka je tako ugotoviti vzroke zanemarljive vloge strateškega planiranja proizvodnje v praksi z analizo proučevanja vsebine strateškega planiranja proizvodnje v preteklosti.**

## 2 Proučevanje strateških ciljev proizvodnje

**Strateške cilje poslovnih funkcij opredelimo kot njihove konkurenčne prednostne naloge<sup>2</sup>.** Strateške cilje poslovnih funkcij postavimo na ravni podjetja, zato te cilje z vidika podjetja pojmuje kot naloge, ki jih mora poslovna funkcija izvesti, z vidika poslovne funkcije pa so to cilji, ki jih dosegamo z delovanjem v poslovni funkciji. Večina avtorjev kot štiri osnovne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje sprejema stroške, kakovost, dobavo in prilagodljivost (Skinner, 1974; Hayes in Wheelwright, 1984; Ward, Leong in Snyder, 1990).

V povezavi s proučevanjem konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje opozorimo na problem njihovega ustreznega določanja. Na ta problem lahko gledamo z dveh vidikov, in sicer z vidika zagotavljanja ustreznih povezav med konkurenčno prednostjo podjetja in konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje in z vidika zagotavljanja ustreznih povezav med konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje in področji strateškega odločanja v proizvodnji. Prvi vidik problema je torej v tem, kako pri oblikovanju poslovne strategije konkurenčno prednost podjetja ustrezno povezati s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje. Konkurenčne prednostne naloge smo opredelili kot strateške cilje poslovnih funkcij, **konkurenčno prednost podjetja pa opredelimo kot njegov strateški cilj, ki podjetju v primerjavi s konkurenco zagotavlja dolgoročno uspešnost.** Za doseganje konkurenčne prednosti podjetja določamo konkurenčne prednostne naloge poslovnih funkcij, za doseganje konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje pa določamo ukrepe po področjih strateškega odločanja v proizvodnji. Drugi vidik problema je torej v tem, kako

določiti konkurenčne prednostne naloge, da bomo lahko sprejemali ustrezne ukrepe za njihovo doseganje po področjih strateškega odločanja v proizvodnji. **Če povežemo oba problema, vidimo, da gre za vprašanje, kako povezati konkurenčno prednost podjetja z ukrepi po področjih strateškega odločanja v proizvodnji, ki bodo to konkurenčno prednost zagotavljali, to povezavo pa zagotovimo z ustreznimi določenimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje.**

Avtorji opozarjajo, da upoštevanje npr. kakovosti, dobave in prilagodljivosti kot konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje ne zadošča, ker so preširoko določene in zato ne zagotavljajo ustreznega sprejemanja ukrepov v proizvodnji<sup>3</sup>. **Gre torej za vprašanje možnosti določanja proizvodne strategije kot poti za doseganje strateških ciljev proizvodnje.** Učinkovitejšo povezavo med strateškimi cilji proizvodnje in ukrepi, potrebnimi za njihovo doseganje, skušajo tako doseči s pomočjo natančnejšega, bolj razčlenjenega izražanja konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje.

**Avtorji zato navajajo več konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje, bodisi da dodajajo nove, bodisi da osnovne štiri razčlenjujejo.** Več avtorjev je npr. razdelilo prilagodljivost, dobavo in kakovost na dva dela (Skinner, 1985; Krajewski in Ritzman, 1990). Pri prilagodljivosti tako ločijo prilagodljivost proizvoda in prilagodljivost obsega proizvodnje. Pri dobavi ločijo hitrost in zanesljivost dobave. V okviru kakovosti pa ločijo konsistentnost kakovosti, kjer gre za skladnost proizvoda s specifikacijami, in kakovost proizvoda, kjer gre za značilnosti proizvoda, kot so tehnične, funkcionalne in druge značilnosti, npr. tolerance, trajnost in podobno.<sup>4</sup>

Pogosto avtorji posamezne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje še podrobneje razčlenjujejo. Chambers tako loči prilagodljivost glede tehnične sposobnosti in prilagodljivost, povezano z obsegom. S tehnično sposobnostjo razume možnost proizvodnje proizvodov, ki zahtevajo različne izvajalne operacije (npr. različne tolerance, različna kompleksnost značilnosti proizvoda, različna oblika in velikost). Med prilagodljivosti, povezane z obsegom, pa uvršča prilagodljivost glede skupne zmogljivosti, proizvodnega programa, sezonskih nihanj prodaje, hitrosti dobave in menjave orodij (Chambers, 1992: 288-294).

Podobno podrobno razčleni prilagodljivost tudi Gerwin, ki v povezavi z možnostmi uporabe fleksibilne avtomatizacije navede pet različnih vrst prilagodljivosti v obratu: prilagodljivost proizvodnega programa, prilagodljivost glede uvajanja novih komponent, prilagodljivost glede izvajanja zaporednih operacij, prilagodljivost pri spreminjanju oblike proizvoda, prilagodljivost obsega proizvodnje posameznih proizvodov. Gerwin opozori na to, da si posamezne prilagodljivosti lahko medseboj nasprotujejo, zaradi česar se morajo v podjetju pravočasno odločiti, katera prilagodljivost je zanje najpomembnejša (Gerwin, 1982: 114). Opozorja torej na

<sup>2</sup> Pojem konkurenčna prednostna naloga uporabljamo za angleški izraz "competitive priority".

<sup>3</sup> Pri dobavi kot konkurenčni prednostni nalogi proizvodnje npr. lahko ločimo zanesljivost in hitrost dobave, ukrepi za zagotavljanje zanesljive ali pa hitre dobave pa se lahko razlikujejo, saj se tudi cilja razlikujeta.

<sup>4</sup> Podroben pregled, katere konkurenčne prednostne naloge in njihove elemente upoštevajo posamezni avtorji, daje npr. Magnan (1994: 91).



možnost alternativnih koristi pri doseganju posameznih vrst prilagodljivosti.

Celovito obravnava problem razčlenjevanja konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje Garvin. Tudi Garvin pravi, da je ukrepanje v proizvodnji težavno, ker so štiri osnovne konkurenčne prednostne naloge proizvodnje, to so stroški, kakovost, dobava in prilagodljivost, preveč agregirane, da bi omogočale konkretne odločitve. Te spremenljivke so široke in splošne in zato povezane z različnimi možnimi interpretacijami. Različne možne interpretacije pa so povezane tudi z različnimi primernimi ukrepi (Garvin, 1993: 87)<sup>5</sup>. Garvin štirim tradicionalnim konkurenčnim prednostnim nalogam proizvodnje doda storitev in vseh pet konkurenčnih prednostnih nalog podrobno razčleni:<sup>6</sup>

1. Stroški: stroški proizvoda, stroški uporabe proizvoda, stroški vzdrževanja proizvoda.
2. Kakovost: funkcionalnost proizvoda, dodatne lastnosti proizvoda, trajnost proizvoda, možnost servisiranja, zanesljivost proizvoda, skladnost s standardi kakovosti, estetske lastnosti proizvoda, zaznavanje kupcev glede kakovosti.
3. Dobava: natančnost, kompletnost, zanesljivost, razpoložljivost, hitrost, razpoložljivost informacij, kakovost po dostavi, težavnost naročanja, prilagodljivost prisprejemanju naročil, prilagodljivost pri dostavi, težavnost vračila proizvoda.
4. Prilagodljivost:
  - Proizvoda: hitrost uvajanja novih proizvodov, sposobnost izdelave proizvoda po specifikacijah kupca, sposobnost modificiranja obstoječih proizvodov.
  - Obsega proizvodnje: sposobnost reagiranja, povezanega z negotovim predvidevanjem, sposobnost hitrega povečanja proizvodnje.
  - Proces: prilagodljivost proizvodnega programa, sposobnost prehajanja na nove proizvode, prilagodljivost glede zaporedja izvajanih operacij, prilagodljivost glede uporabljenih materialov, prilagodljivost glede lansiranja proizvodnih nalogov.
5. Storitve: podpora kupcem, podpora prodaji, sposobnost reševanja problemov, sposobnost zagotavljanja ključnih podatkov.

Garvin trdi, da razlikovanje elementov znotraj posameznih skupin konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje ni samo semantične narave. Pogosta posledica tega, da so konkurenčne prednostne naloge proizvodnje izražene s širokimi kategorijami, kot so kakovost, dobava in prilagodljivost, je, da managerji sprejemajo napačne

ukrepe, ki ne odražajo dejanskih želja kupcev (Garvin, 1993: 93).

Garvinov pristop opozori na dve vprašanji povezani z določanjem oziroma zagotavljanjem doseganja konkurenčnih prednostnih nalog poslovnih funkcij. **Prvo je vprašanje določitve pristojnosti zagotavljanja določene ravni rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog.** Veliko elementov konkurenčnih prednostnih nalog, kot jih obravnava npr. Garvin, ne spada neposredno pod pristojnost proizvodnje, temveč funkcij oblikovanja proizvoda, prodaje, poprodajnih storitev in podobno. Zato lahko take elemente povežemo z odločitvami v teh drugih poslovnih funkcijah, ne pa neposredno s proizvodnimi odločitvami. V empirični analizi 65 podjetij, v kateri so Vickery et al. (1993) ugotavljali, v kolikšni meri je proizvodnja odgovorna za doseganje posameznih konkurenčnih prednostnih nalog, so ugotovili, da v podjetjih proizvodnji pripisujejo največjo odgovornost za klasično pojmovane konkurenčne prednostne naloge v proizvodnji. Proizvodnja je tako pretežno odgovorna za prilagodljivost proizvoda, obsega proizvodnje in procesa, stroške proizvodnje, hitrost in zanesljivost dobave, pretočne čase ter skladnost kakovosti proizvodov s specifikacijami. **Pri določanju strateških ciljev v poslovni strategiji je torej potrebno opredeliti pristojnost posameznih poslovnih funkcij za doseganje določenega strateškega cilja.**

**Drugo je vprašanje podrobnosti razčlenjevanja konkurenčnih prednostnih nalog poslovnih funkcij.** Razčlenjevanje je lahko zelo podrobno, najti pa moramo pravo ravnotežje med zadostno agregiranostjo, da se ne bi izgubili v podrobnostih pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja in med zadostno specifičnostjo konkurenčnih prednostnih nalog, da jih lahko povežemo z ukrepi v proizvodnji, kar pa ni enostavno. Povezana s podrobnostjo razčlenjevanja je tudi pomanjkljivost določanja konkurenčnih prednostnih nalog, ki jo pogosto zasledimo v literaturi. To pomanjkljivost vidimo v **neločevanju ciljev od sredstev za njihovo doseganje na določeni ravni v podjetju.** Menimo, da je pri določanju konkurenčnih prednostnih nalog koristno ločevati tisto, kar je neposredno vidno za kupca, od tistega, kar je za kupca nevidno. Taka delitev je koristna zaradi ustreznega ločevanja ciljev in sredstev za doseganje teh ciljev.<sup>7</sup> Tisto, kar je neposredno vidno za kupca, uporabljamo kot strateške cilje proizvodne poslovne funkcije, vse ostalo pa nam predstavlja sredstva za njihovo doseganje. Cilji proizvodnje, ki vplivajo na zadovoljstvo kupcev so namreč vezani na konkurenčno prednost podjetja, ki je po definiciji prednost pred konkurenti pri določeni ciljini skupini kupcev. Za zagotavljanje ustrezne hierarhije v

<sup>5</sup> Podobno trditev v povezavi s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje postavlja tudi Hill: "Uporaba besed, ki vsebujejo več kot en pomen, vodi samo v nesporazume in v neustrezno zasnovano dogovorjeno smeri" (Hill, 1994: 32).

<sup>6</sup> Za podrobnejšo opredelitev posameznih kategorij glej (Garvin, 1993: 93-96).

<sup>7</sup> Kot primer neločevanja ciljev in sredstev prikazimo npr. delo De Meyersa in Ferdowsa, ki prikazujeta povezave med programi izboljševanja proizvodnje in kazalci učinkovitosti v proizvodnji. Med kazalce učinkovitosti, ki dejansko predstavljajo konkurenčne prednostne naloge proizvodnje, uvrstita kakovost, stroške na enoto proizvoda, hitrost obračanja zalog, hitrost uvajanja novih proizvodov, pravočasno dobavo, hitrost dobave, režijske stroške, velikost proizvodnih serij (Ferdows in De Meyer, 1990: 171). Lista konkurenčnih prednostnih nalog, kot jo navajata De Meyers in Ferdows, po našem mnenju lepo prikazuje problem neločevanje sredstev in ciljev v proizvodnji. Hitrost obračanja zalog in velikost proizvodnih serij sta namreč že povezana z ukrepi oziroma sredstvi za doseganje konkurenčnih prednostnih nalog. Skrajšanje dobavnih rokov lahko npr. dosežemo z večjimi zalogami dokončane proizvodnje ali pa s hitrejšim obračanjem zalog nedokončane proizvodnje. Hitrejšo obračanje zalog nedokončane proizvodnje pa lahko npr. dosežemo z zmanjšanjem proizvodnih serij, spremembo razmestitve, povečanjem zmogljivosti, boljšim terminiranjem in kontrolo proizvodnje in podobno.

strateškem odločanju moramo torej ločiti med strateškimi cilji poslovnih funkcij, s pomočjo katerih zagotavljamo konkurenčno prednost podjetja in med področji strateškega odločanja znotraj poslovnih funkcij, s pomočjo katerih zagotavljamo doseganje želenih rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog<sup>8</sup>.

### 3 Proučevanje strateških odločitev v proizvodnji

**S strateškimi odločitvami v proizvodnji avtorji razumejo tiste, s katerimi skušamo zagotoviti zelene rezultate konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje<sup>9</sup>.**

Prikazali bomo področja odločanja v proizvodnji, ki jih različni avtorji obravnavajo kot strateška, in opozorili na nekatere pomankljivosti proučevanja strateških odločitev v proizvodnji v preteklem raziskovanju. Strateške proizvodne odločitve po posameznih podjetjih so podobne, spreminja se pomen posameznih odločitev in njihova kompleksnost. Različni avtorji navajajo različne klasifikacije strateških odločitev v proizvodnji, ki se bistveno ne razlikujejo. Razlike so predvsem v razčlenjenosti odločitev in njihovem združevanju. Pred prikazom strateških odločitev poudarimo, da moramo ločiti med vsakodnevnimi odločitvami, ki se pojavljajo pri izvajanju poslovanja, od vzpostavljanja ustreznih sistemov, ki dajejo okvir tem odločitvam in zagotavljajo konsistentnost teh odločitev s strateškimi cilji proizvodnje. V proizvodnji torej občasno izvajajo spremembe na posameznih področjih strateškega odločanja, vsako leto pa sprejemajo vrsto taktičnih in operativnih odločitev ter odločitev poslovanja, ki spadajo v ta področja<sup>10</sup>.

Skinner strateške odločitve opredeljuje kot odločitve oblikovanja proizvodnega sistema<sup>11</sup>. Skinner poudarja, da se mora management podjetja zavedati možnih alternativnih izbir pri vsaki od strateških odločitev, da se mora vključiti v ustrezno oblikovanje proizvodnega sistema in tako zagotoviti usklajenost izbranih alternativ s poslovno strategijo. Skinner med področja strateškega odločanja v proizvodnji tako uvršča odločanje o vertikalni integraciji, o zmogljivostih, o obratih, o opremi in procesih, o planiranju in kontroli v proizvodnji, o delovni sili, o kontroli kakovosti, o proizvodnem in industrijskem inženiringu ter vzdrževanju, o informacijskem sistemu, o nabavi, o organizaciji (Skinner, 1985: 60-63 in 96-110).

Hayes in Wheelwright sta uvedla delitev področij strateškega odločanja v proizvodnji na **strukturne in**

**infrastrukturne** (Hayes in Wheelwright, 1984: 31). Podobno delitev področij strateškega odločanja na strukturne in infrastrukturne sprejema večina avtorjev<sup>12</sup>. Med strukturne spadajo odločitve o zmogljivosti, o obratu, o procesih in o vertikalni integraciji. Med infrastrukturne spadajo odločitve o delovni sili, o zagotavljanju kakovosti, o planiranju / kontroli materialnih tokov, o organizaciji. Wheelwright opozori, da na infrastrukturne odločitve pogosto gledamo kot na po naravi taktične: "... te odločitve lahko relativno enostavno spremenimo in s tem vplivamo na kratkoročno uspešnost. Poleg tega so te odločitve pogojene s situacijo, in jih ni lahko strukturirati, ker so zasnovane na dobrem poznavanju cele vrste podrobnosti izvajanja proizvodnje. Poznavanje izvedbe, in ne strateško razmišljanje ... določa njihovo učinkovitost" (Wheelwright, 1981: 68). Zaradi tega in ker te odločitve pogosto niso povezane z velikimi trenutnimi investicijskimi vlaganji, jih pogosto delegiramo na nižje ravni odločanja. Nasprotno pa empirične raziskave kažejo, da je **kumulativen vpliv sprejetih odločitev na teh področjih zelo pomemben**, pogosto pa je tudi te odločitve težko spremeniti, njihovo spreminjanje pa je lahko povezano z visokimi stroški (Wheelwright, 1984: 84). Zato sta "na Japonskem celovitost proizvodnega sistema in njegov strateški namen na prvem mestu... odločitve na vseh ravneh v proizvodnji lahko imajo, če se sprejemajo modro in konsistentno, koristen kumulativen učinek na strateške cilje" (Wheelwright, 1981: 69). Dodamo lahko, da so tudi odločitve, ki jih avtorji uvrščajo med infrastrukturne odločitve, vse bolj povezane z visokimi investicijskimi vlaganji, s tem pa je tudi njihov vpliv vse bolj dolgoročen. Kot primer navedimo programe uvajanja informacijskih sistemov proizvodnje, npr. programi planiranja materialnih potreb (angleški izraz je Material Requirements Planning - MRP) in programi planiranja sredstev proizvodnje (angleški izraz je Manufacturing Resource Planning - MRP II). Podobnega mnenja glede pomena infrastrukturnih odločitev je tudi Miller, ki je proučeval osnovne razloge za neuspešno uvajanje novih sistemov planiranja in kontrole proizvodnje. Miller ugotavlja, da je glavni problem njihovega uvajanja praviloma v tem, da v podjetjih ne znajo zagotoviti konsistentnosti razvitega sistema s strateškimi in organizacijskimi zahtevami podjetja (Miller, 1981: 146).

Vsako proizvodno podjetje ima vrsto unikatnih izbir, ki so bistvenega pomena za učinkovitost proizvodnega sistema. Kombinacija na prvi pogled majhnih odločitev, kot so npr. velikost proizvodne serije, hitrost lansiranja proizvodnih nalogov, razmestitev in podobno, namreč pomebno vpliva na sposobnost proizvodnje za doseganje določene ravni rezultatov konkurenčnih prednostnih

<sup>8</sup> Več o hierarhiji strateškega odločanja glej v (Rusjan, 2000).

<sup>9</sup> Za boljše razumevanje strateških odločitev prikazimo povezave strateških s taktičnimi in operativnimi odločitvami. Taktične so tiste odločitve, s katerimi poskrbimo za učinkovito izvedbo strateških odločitev. Operativne odločitve pa štejemo kot tiste, ki jim neposredno sledi izvedba. Strateška odločitev je npr. izobraževanje delavcev, z namenom dvigniti raven kakovosti proizvodov. Taktična odločitev je potem določitev programov izobraževanja, to je njihovega števila, števila udeležencev, vsebine, izvajalcev in podobno. Operativne odločitve pa so odločitve, neposredno povezane z izvedbo konkretnega programa, kot npr. izbira udeležencev, določitev terminov in prostora usposabljanja in podobno.

<sup>10</sup> V proizvodnji se tako občasno odločamo, kolikšen poudarek bomo namenili izobraževanju delavcev, na podlagi tega pa izvajamo konkretne izobraževalne programe, občasno se odločamo, na kakšen način bomo določali prioriteto izvajanja naročil na delovnih mestih, v okviru tega pa se dnevno sprejemajo številne odločitve o konkretnih naročilih, ki gredo v izdelavo in podobno.

<sup>11</sup> Skinner ne daje opredelitve proizvodnega sistema, temveč govori o elementih proizvodnega sistema v povezavi z različnimi odločitvami v proizvodnji. Pravi, da moramo pri oblikovanju proizvodnega sistema postaviti vrsto proizvodnih politik na področjih, ki jih navajamo v nadaljevanju. Proizvodne politike so torej sredstvo, s katerim zagotovimo usklajenost osnovnih elementov sistema. Rezultat določenih politik je torej proizvodni sistem specifičnih lastnosti (Skinner, 1985: 69 in 95).

<sup>12</sup> Obširen pregled odločitev, ki so jih upoštevali avtorji pri proučevanju strateškega planiranja proizvodnje v obdobju od 1969 do 1987, daje npr. Sharma (1987: 61-62).

nalog. Poleg tega je mrežo politik, postopkov in odločitev, ki sestavljajo proizvodni sistem, zelo težko posnemati. Proizvodni sistem, ki zagotovi ustrezno integracijo infrastrukturnih in strukturnih elementov, tako predstavlja vir konkurenčne prednosti podjetja (Hayes, Wheelwright in Clark, 1988: 188).

**Pomembno je torej, da so posamezne strateške odločitve v proizvodnji konsistentne s strateškimi odločitvami znotraj istega področja in s strateškimi odločitvami drugih področij, ter da vodijo do ustreznih rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje.**

#### 4 Pomanjkljivosti proučevanja strateških odločitev v proizvodnji

Opozorili smo, da je bilo v preteklosti premalo sistematičnega proučevanja medsebojnih povezav strateških odločitev v proizvodnji in povezav teh strateških odločitev s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje. Ponazorimo te pomanjkljivosti s prikazom dveh prevladujočih pristopov k proučevanju izboljševanja učinkovitosti proizvodnje v preteklosti.

**Za prvi pristop je značilno poudarjanje ene izmed konkurenčnih prednostnih nalog** proizvodnje kot bistvene za doseganje konkurenčne prednosti podjetja in obravnavanje ukrepov za izboljševanje ravni te konkurenčne prednostne naloge. Tako določeni avtorji poudarjajo prilagodljivost (Hill in Chambers, 1991; Chambers, 1992; Gerwin, 1982), drugi kakovost (Garvin, 1987), tretji poudarjajo čas kot osnovno konkurenčno orožje (Stalk, 1988; Blackburn et al., 1992).

Avtorji s tem, ko se usmerijo na doseganje ene izmed konkurenčnih prednostnih nalog, proučevanje poenostavijo, rezultat pa je pogosto predpisujoč pristop, ki vključuje niz univerzalnih ukrepov<sup>13</sup>. **Za tak pristop je značilno neupoštevanje možnosti alternativnih koristi med različnimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje. O alternativnih koristih govorimo takrat, ko imamo določeno odločitev, ki vpliva na doseganje vsaj dveh ciljev, vplivi te odločitve na doseganje ciljev pa si medsebojno nasprotujejo.**

Drug pristop predstavlja obravnava širših programov ukrepov in tehnologij, ki so se uveljavile v preteklih desetletjih, med njimi npr. proizvodnja ob pravem času (JIT - Just in Time), celovito obvladovanje kakovosti (TQM - Total Quality Management), računalniško povezana proizvodnja (CIM - Computer Integrated Manufacturing), planiranje proizvodnih virov (MRP II - Manufacturing Resource Planning), celovito produktivno vzdrževanje (TPM - Total Productive Maintenance), sistem dvajsetih ključev, če omenimo samo najpomembnejše in najbolj znane. Te programe avtorji praviloma predstavljajo kot univerzalna zdravila kakršnihkoli problemov v proizvodnji. Kotha in Orne

opozarjata, da so nekdanje univerzalne pristope, zasnovane na načelih masovne proizvodnje, zamenjali novi predpisujoči pristopi, ki ohranjajo usmeritev na oblikovanje univerzalnih načel, le da so poudarki prešli na kakovost, prilagodljivost in hitrost dobave (Kotha in Orne, 1989: 214). Omenjeni programi so po eni strani zasnovani na izboljšavah, ki jih je omogočil napredek tehnologije, po drugi strani pa uveljavljajo tudi nova načela pri oblikovanju proizvodnih sistemov. Dejstvo pa je, da so številna podjetja veliko napora vlagala v izboljševanje proizvodnje in da je prav uvajanje omenjenih programov mnogim podjetjem omogočilo bistveno izboljšanje učinkovitosti proizvodnje na številnih področjih.

Ti programi so nedvomno pripomogli k splošnemu izboljšanju doseženih rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje. Vendar so praviloma začetni navdušenosti sledila opozorila, da noben izmed takih pristopov ne predstavlja univerzalnega zdravila. Znani so tudi številni primeri neuspešnih poskusov, do katerih je prišlo zaradi nepremišljene izbire ukrepov ali pa neuskkljenega in nedodelanega izvajanja (Hayes in Pisano, 1994; Zipkin, 1991). Ti neuspeli poskusi opozarjajo, da ni enostavnih in univerzalnih rešitev, ki bi bile primerne za kakršnokoli situacijo. Proizvodnja ob pravem času, ki so jo številni avtorji propagirali kot univerzalno zdravilo, tako ni izdelan sistem, ki bi ga po vnaprej določenih korakih lahko vpeljali v vsako okolje. Je samo zbir številnih tehnik, ki zadevajo različna področja odločanja v proizvodnji. **Izbira, razvoj in uravnoteženje individualnih tehnik proizvodnje ob pravem času, ki naj bi jih vpeljali v specifični proizvodni sistem pa zahteva veliko kreativnega napora.** Problemi pri uvajanju proizvodnje ob pravem času in drugih podobnih programov so tako pogosto posledica tega, da ne uporabljamo sistematičnih pristopov, ki bi pomagali pri izbiri tehnik v okviru takih programov in pri uravnoteženju konfliktnih zahtev (alternativnih koristi), ki jih tako široki programi vedno vsebujejo. **Uvajanje rešitev tako pogosto ne izhaja iz strateških ciljev podjetja in proizvodnje, temveč uvajamo rešitve na podlagi posnemanja dobre prakse v drugih podjetjih.**

Posnemajo se torej rešitve, ki so bile učinkovite v drugih podjetjih. Tako managerji v proizvodnji vidijo v določenem programu rešitve za njihove probleme, namesto da bi v njemu videli možno pot, ki lahko vodi v želeni smeri, je pa potrebno presoditi njen pomen in ustreznost. Na določen program torej ne gledajo kot na eno izmed alternativnih poti za doseganje določenih ciljev, temveč kot na "pravilno pot". **Problem torej ni v neučinkovitosti samih programov kot takih, temveč v izbiri ustreznih (delov) programov in njihovi ustrezni vpeljavi.** Namesto oblikovanja proizvodne strategije, ki bi proizvodnjo usmerjala k doseganju želenih rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje in posledično konkurenčne prednosti podjetja, v podjetjih pristopajo k izboljševanju proizvodnje, s pomočjo katerega izmed popularnih programov. Ali kot trdi Hill: "Brez strateškega konteksta..."

<sup>13</sup> Lep primer za tak način obravnave je npr. Stalkov pristop k doseganju konkurenčne prednosti podjetja. Stalk poudarja hitrost v vseh delih poslovanja kot glavni vir konkurenčne prednosti podjetij v prihodnosti (Stalk, 1988). Z vidika proizvodnje se to odraža v treh zahtevah, ki jih Stalk navede: majhne proizvodne serije, linijska razmestitev in decentralizirano terminiranje izvedbe.



je proizvodnja običajno odgovarjala z uvajanjem trenutno popularnih rešitev. Na ta način podjetja skušajo doseči enakovrednost v proizvodnji z oblikovanjem sistemov na podlagi najboljše prakse. Vendar, čeprav je rešitev sama po sebi mogoče dobra, je njena uporaba na specifičnem problemu pogosto neprimerna. ... zato je lahko spoznati, zakaj je večina podjetij več let redno in veliko investirala v rešitve, ki se konec koncev opustijo. Razlog opuščanja je v glavnem v tem, da rešitve že od začetka sploh niso bile relevantne“ (Hill, 1994: 44-45).

Problem z uvajanjem širokih programov na podlagi posnemanja dobre prakse izhaja iz tega, da v literaturi ni razvitih sistematičnih ogrodij, potrebnih za presojanje alternativnih koristi, povezanih z izvajanjem posameznih ukrepov v okviru teh programov. Ni torej pristopov, ki bi omogočali predvidevanje vplivov posameznih sprememb v proizvodnem sistemu na rezultate proizvodnje in s tem na uspešnost poslovanja. **Strategijo proizvodne poslovne funkcije kot zbir ukrepov po področjih strateškega odločanja lahko oblikujemo samo na podlagi upoštevanja konkretnih strateških ciljev za proizvodnjo in na podlagi konkretnega stvarnega obstoječega stanja v proizvodnji.** Ugotavljanje dejstev o stvarnem obstoječem stanju pa je predmet faze analize v procesu planiranja. Problem zagovarjanja univerzalnih pristopov zato lahko povežemo z zanemarjanjem faze analize v procesu planiranja in s tem povezanega neupoštevanja obstoječega stanja.

## 5 Problemi empiričnega proučevanja vsebine strateškega planiranja proizvodnje v okviru projekta prihodnosti proizvodnje

Pomembno vlogo pri proučevanju vsebine strateškega planiranja proizvodnje so imele tako imenovane raziskave projekta prihodnosti proizvodnje<sup>14</sup>. Te raziskave so dale številne koristne informacije o ukrepih v proizvodnji, ki so jih podjetja sprejemala za izboljševanje svoje konkurenčne prednosti.

V raziskavah projekta prihodnosti proizvodnje je upoštevanih 36 ukrepov v proizvodnji, ki jih podjetja poudarjajo, ko poskušajo doseči ustrezne rezultate glede posameznih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje. Z iskanjem povezav med konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje in posameznimi ukrepi v proizvodnji skušajo določiti univerzalna pravila za doseganje ustreznih rezultatov pri določenih konkurenčnih prednostnih nalogah proizvodnje.

Roth tako na podlagi empirične obdelave podatkov, zbranih v raziskavi projekt prihodnosti proizvodnje, skuša odgovoriti na tri ključna vprašanja, ki jih proučujemo v okviru strateškega planiranja proizvodnje (Roth, 1987: 1). Navedli bomo dve izmed teh vprašanj, ker sta tesno povezani tudi s ciljem našega dela, in prikazali, v čem vidimo glavne pomanjkljivosti pri iskanju odgovorov na ti dve vprašanji:

1. Kako so posamezni ukrepi v proizvodnji povezani s posameznimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje? V kolikšni meri stopnja pomembnosti, ki jo pripišemo posamezni konkurenčni prednostni nalogi proizvodnje, lahko napove, katerim ukrepom bomo dali prednost?
2. Kako se proizvodna strategija, opredeljena kot zbir ustreznih ukrepov v proizvodnji za izboljšanje konkurenčnega položaja podjetja, razlikuje glede na različen pomen posameznih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje?

Roth z multiplo regresijsko analizo proučuje vpliv osmih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje, ki predstavljajo neodvisne spremenljivke, na vsakega izmed izbranih ukrepov za izboljšanje strateških rezultatov proizvodnje, ki predstavljajo odvisne spremenljivke (Roth, 1987:7). Managerji proizvodnje so odgovarjali na vprašanje, kolikšno stopnjo pomembnosti pripisujejo posameznim izmed 36 ukrepov za izboljševanje konkurenčnosti proizvodnje. Pri ocenjevanju pomembnosti so upoštevali trenutno stanje in planirano stanje za naslednji dve leti. Druga skupina vprašanj se je nanašala na osem konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje. Anketiranci so določali stopnjo pomena vsake izmed njih za uspešno konkuriranje podjetja v naslednjih petih letih. Rezultat multiple regresijske analize kaže relativen pomen vsake konkurenčne prednostne naloge za napovedovanje stopnje pomembnosti določenega ukrepa (Roth, 1987: 13). Zaključek Rothove je, da je težko definirati specifično proizvodno strategijo, ki bi jo lahko povezali s posamezno konkurenčno prednostno nalogo proizvodnje (Roth, 1987: 18)<sup>15</sup>. Deloma to povezuje z velikim številom upoštevanih ukrepov.

Sami menimo, da je v analizi poleg metodološkega problema, povezanega z velikim številom spremenljivk, prisoten tudi drug metodološki problem iskanja povezav med konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje in ukrepi v proizvodnji. Ta problem je po našem mnenju prisoten v vseh raziskavah, ki gradijo na anketah projekta prihodnosti proizvodnje (Roth, 1987; Roth in Miller, 1990; Ferdows in DeMeyer, 1990; De Meyer in Ferdows, 1990; De Meyer, 1992), kaže pa se v dveh razlikah med našim

<sup>14</sup> Raziskave projekt prihodnosti proizvodnje je longitudinalni projekt, ki so ga izvajali, da bi razvili mednarodno bazo podatkov, ki bi omogočala proučevanje značilnosti proizvodne funkcije. Angleški izraz za ta projekt je Manufacturing Futures Project. Projekt je začela izvajati Boston University v letu 1982, ki je zbirala podatke o ameriških podjetjih, potem pa sta se projektu priključila še INSEAD in Waseda University, ki sta zbirali podatke o evropskih in japonskih podjetjih. Vsako leto raziskovalci anketirajo velika proizvodna podjetja, vzorci pa so dokaj veliki, saj zajemajo med 125 in 674 podjetij (Elliott et al., 1994; Minor et al., 1994; Malhotra et al., 1994)). To bazo podatkov so uporabljali številni raziskovalci s področja strateškega planiranja proizvodnje. Nekateri reprezentativne študije so npr.: Roth, 1987, Roth in Miller, 1990, Ferdows in De Meyer, 1990; De Meyer, 1992. Ankete so bile osredotočene na proučevanje izvajanih ali planiranih ukrepov, ki jih proizvajalci poudarjajo za izboljševanje svoje konkurenčnosti. Pri nas je enak pristop uporabil Vršec, ki je analiziral 40 slovenskih podjetij. Anketo je izvedel v letu 1989 na osnovi poslovnih rezultatov iz leta 1988 (Vršec, 1990, 1991, 1992).

<sup>15</sup> Študije v različnih letih so dale tudi nasprotujoče si rezultate o povezanosti posameznih ukrepov s konkurenčnimi prednostnimi nalogami. Magnan daje primer, da je v študiji iz leta 1987 analiza vrednosti v negativni odvisnosti s kakovostjo in hitrostjo dobave, v študiji iz leta 1990 pa je analiza vrednosti v pozitivni odvisnosti s kakovostjo, hitrostjo in stroški (Magnan, 1994: 56).



razumevanjem izbire ustreznih ukrepov v proizvodnji in pristopom v okviru projekta prihodnosti proizvodnje:

1. Projekt prihodnosti proizvodnje predpostavlja povezavo med stopnjo pomembnosti določene konkurenčne prednostne naloge in ukrepi, ki jih podjetje sprejema<sup>16</sup>. **Menimo, da na izbiro ukrepov vpliva predvsem razlika med doseganimi in želenimi rezultati konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje in ne zgolj absolutni pomen določene konkurenčne prednostne naloge proizvodnje.** To pomeni, da lahko podjetje, ki ocenjuje visoko raven skladnosti proizvodov s specifikacijami v primerjavi s konkurenti kot najpomembnejšo konkurenčno prednostno nalogo proizvodnje, kljub temu sprejema predvsem ukrepe, s katerimi skuša izboljševati rezultate drugih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje. Do tega bo prišlo v primeru, ko v podjetju ugotovijo, da je razlika med želenimi in doseganimi rezultati pri teh drugih konkurenčnih prednostnih nalogah proizvodnje nujneje odpraviti. Če ima podjetje torej že zelo visoko raven skladnosti proizvodov s specifikacijami v primerjavi s konkurenti, bo mogoče bolj intenzivno delalo na skrajševanju dobavnih rokov, ker je tu zaostajanje za konkurenco preveliko. V raziskavah projekt prihodnosti proizvodnje taka ločitev ni izrecno izražena. Gre torej za pomen problema, povezanega z določeno konkurenčno prednostno nalogo, ne pa pomen konkurenčne prednostne naloge kot take. Problem, povezan z določeno konkurenčno prednostno nalogo je torej odvisen od dveh dejavnikov: od razlike med doseganim in željenim rezultatom konkurenčne prednostne naloge in od njenega pomena. Odločanje pa mora biti zasnovano na ugotovljenih problemih. Nekateri avtorji v okviru raziskav projekta prihodnosti proizvodnje so verjetno spoznali pomankljivosti v zasnovi raziskav. Kasnejše raziskave v okviru projekta prihodnosti proizvodnje so tako vključile tudi ocenjevanje vpliva pomena različnih ciljev proizvodnje, ne samo pomena konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje (Kim in Arnold, 1996). Vključevanje pomena ciljev proizvodnje, kot npr. zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati pretočne čase v proizvodnji, skrajšati čase uvajanja novih proizvodov ipd., kažejo na to, da so se raziskovalci zavedali pomembnosti razlikovanja med pomenom konkurenčne prednostne naloge in pomenom problema, povezanega z določeno konkurenčno prednostno nalogo. Ocena, da je zniževanje stroškov proizvodnje pomembno, namreč ne implicira samo tega, da so stroški pomembna konkurenčna prednostna naloga, temveč tudi, da obstaja pomemben razkorak med doseženimi in želenimi stroški, kar je v skladu z našim razmišljanjem. Temu ustrezajo tudi njihove ugotovitve, da so ukrepi izboljšav bolj neposredno povezani s cilji proizvodnje,

kot s pomenom konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje (Kim in Arnold, 1996). Kljub popravkom v raziskavah projekta prihodnosti proizvodnje, pa so njihovi zaključki, o primernosti specifičnih ukrepov izboljšav za izboljšanje rezultatov določenih konkurenčnih prednostnih nalog, vprašljivi, zaradi druge pomankljivosti raziskav, o kateri govorimo v naslednji točki.

2. Menimo, da je primernost ukrepov, povezanih s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje, določljiva samo ob upoštevanju spleta stanja po posameznih področjih strateškega odločanja v proizvodnji. Slabosti ali prednosti po posameznih področjih strateškega odločanja določajo izbor ukrepov. Zagovarjamo torej stališče, da ne moremo predpisati ukrepov za izboljšanje rezultatov konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje. Iz študije projekta prihodnosti proizvodnje namreč izhaja, da za izboljševanje posameznih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje obstajajo univerzalni ukrepi. V takem pristopu je implicitna predpostavka, da je stanje v proizvodnji po podjetjih podobno (enako). Sami zagovarjamo stališče, da so v konkretnem primeru za izboljšanje posameznih konkurenčnih prednostnih nalog primerni različni ukrepi, v odvisnosti od stanja po področjih strateškega odločanja v proizvodnji. Problem študij projekta prihodnosti proizvodnje je torej povezan s vprašanjem izhodišča izbire ukrepov. **Brez analize stanja v proizvodnji in s tem ugotovitve problemov ne moremo delati sklepov o tem, kateri ukrepi so primerni za vplivanje na posamezne konkurenčne prednostne naloge.** Ukrepe za izboljšanje skladnosti proizvodov s specifikacijami npr. lahko sprejemamo na različnih področjih strateškega odločanja, npr. na področju kadrov, materialov, tehnologije, organizacije, planiranja in kontrole. Ukrepi za izboljšanje rezultatov določene konkurenčne prednostne naloge torej niso univerzalni, temveč morajo izhajati iz ugotovljenih problemov. Podobno trdita tudi Davies in Kochhar (2000), ki zagovarjata, da morajo biti najboljše prakse prilagojene okolju in zrelosti podjetja. Podobno tudi Cagliano in Spina (2000), na podlagi empirične raziskave ugotavljata, da imajo notranji kontingenčni dejavniki pomembno vlogo v procesu izboljšav v proizvodnji.

Obe točki nam v bistvu kažeta problem, ki izhaja iz neupoštevanje metode planiranja v raziskavah projekta prihodnosti proizvodnje. **Raziskave projekta prihodnosti proizvodnje upoštevajo samo odločitveno fazo v procesu planiranja, to je postavljanje ciljev (konkurenčne prednostne naloge) in poti (ukrepi) za njihovo doseganje, pri čemer pa ne upoštevajo faze analize, v kateri odkrivamo problemske situacije in ugotavljamo problemev proizvodnji.** Problemi predstavljajo kakršnokoli priložnost za izboljšanje rezultatov (konkurenčnih prednostnih nalog) in so ugotovljeni bodisi na podlagi

<sup>16</sup> Vršec npr. izhaja iz mnenja managementa v posameznih podjetjih o stopnji pomembnosti nekaterih značilnosti podjetij za njihovo konkurenčnost v naslednjih petih letih (Vršec, 1990: 40).

možnosti izkoriščanja prednosti in priložnosti, bodisi na podlagi odpravljanja slabosti in izogibanja nevarnostim (Rusjan, 2000). Analiza proizvodnje tako zagotavlja postavljanje realističnih, dosegljivih strateških ciljev proizvodnje, ker z **ugotovitvijo problemov predstavlja nujno osnovo, na kateri lahko izbiramo ustrezne ukrepe po področjih strateškega odločanja**. Na pomen analize za ustrezno strateško odločanje opozarjajo tudi Platts in Gregory (1990, 1992) ter Mills et al. (1998).

## 6 Zaključek

Cilj članka je bil prikazati glavne probleme in pomankljivosti strateškega planiranja proizvodnje in s tem ugotoviti vzroke zanemarljive vloge strateškega planiranja proizvodnje v praksi. V povezavi s proučevanjem konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje smo opozorili predvsem na vprašanje njegovega ustreznega določanja in s tem povezan problem neločevanja ciljev od sredstev za njihovo doseganje na določeni ravni v podjetju. Ta problem je posledica neupoštevanja hierarhije v strateškem odločanju, saj moramo v strateškem planiranju v podjetju ločiti med strateškimi cilji in potmi za njihovo doseganje na ravni podjetja in na ravni poslovnih funkcij. Ustrezna obravnava ciljev in sredstev za njihovo doseganje zahteva torej upoštevanje procesov planiranja na ravni podjetja in poslovne funkcije ter njune medsebojne povezanosti (Rusjan, 2000).

Poudarili smo, da je bilo v preteklosti premalo sistematičnega proučevanja medsebojnih povezav strateških odločitev v proizvodnji in povezav teh strateških odločitev s konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje. Opozorili smo na problem zanemarjanja možnosti alternativnih koristi med različnimi konkurenčnimi prednostnimi nalogami proizvodnje, zaradi usmerjenosti v ukrepe, povezane z zagotavljanjem ustreznih rezultatov zgolj ene konkurenčne prednostne naloge.

Opozorili smo na problem uvajanja rešitev na podlagi posnemanja dobre prakse v drugih podjetjih, namesto, da bi podjetja izbirala rešitve, ki bi izhajale iz konkretnih strateških ciljev podjetja in proizvodnje ter iz ugotovljenih problemov v proizvodnji. Problem je torej v tem, da se na določene popularne programe gleda kot na univerzalne za rešitev vseh problemov proizvodnje. Problem zagovarjanja univerzalnih pristopov smo povezali z zanemarjanjem faze analize v procesu planiranja in s tem povezanega neupoštevanja obstoječih problemov v proizvodnji, ki v pretežni meri določajo prihodnje aktivnosti.

Podobno smo v analizi empiričnega proučevanja vsebine strateškega planiranja proizvodnje smo opozorili na problem raziskav v okviru projekta prihodnosti proizvodnje, ki je povezan z izhodiščem tega projekta, da za izboljševanje posameznih konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje obstajajo univerzalni ukrepi. Opozorili smo, da so v konkretnem primeru za izboljšanje posameznih konkurenčnih prednostnih nalog primerni različni ukrepi, v odvisnosti od stanja po področjih strateškega odločanja v proizvodnji, kar spet kaže na neupoštevanje analize stanja v proizvodnji in s tem ugotovitve problemov v proizvodnji.

Problemi v proučevanju vsebine strateškega planiranja proizvodnje se nam tako pokažejo predvsem kot problemi neupoštevanja vprašanj procesa strateškega planiranja proizvodnje, to je metode planiranja. To neupoštevanje metode planiranja se kaže predvsem v dvojem:

1. Neupoštevanje hierarhije planiranja in s tem procesov strateškega planiranja na ravni podjetja in poslovne funkcije, kar vodi do neločevanja ciljev in sredstev pri proučevanju strateških ciljev proizvodnje (Rusjan, 2000).
2. Zanemarjanje analize kot ključne faze v procesu planiranja, analiza namreč v veliki meri določi potrebne ukrepe. Kljub temu raziskovalci pogosto zanemarjajo fazo analize, več pozornosti pa namenjajo proučevanju ciljev in poti za doseganje teh ciljev. Poudarek je torej na upoštevanju odločitvene faze v procesu planiranja, to je postavljanju ciljev in poti za njihovo doseganje, premalo pa je upoštevana faza analize, v kateri odkrivamo problemske situacije in ugotavljamo probleme. Podobno velja v praksi, za katero je značilno prehitro iskanje rešitev še pred ugotovitvijo pravih problemov.

**Za zagotovitev ustrežnejšega proučevanja strateških ciljev proizvodnje, strateških odločitev v proizvodnji in njihovih medsebojnih povezav moramo zato upoštevati tako namen in cilj procesa strateškega planiranja proizvodnje, kot tudi ugotovitve metode planiranja glede vloge analize v procesu strateškega planiranja proizvodnje.**

Namen strateškega planiranja proizvodnje je zagotoviti doseganje konkurenčne prednosti podjetja, v skladu s tem pa je cilj tega planiranja, na podlagi analize proizvodnje, določiti raven konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje in proizvodno strategijo, ki predstavlja pot za doseg te ravni (Rusjan, 2000). Vloga analize v tem procesu je torej zagotoviti učinkovite odločitve o planirani ravni konkurenčnih prednostnih nalog proizvodnje kot strateških ciljih proizvodnje in o proizvodni strategiji, z ugotavljanjem dejstev o delovanju proizvodnje (Rusjan, 2001).

## Literatura

- Adam, E.E. & Swamidass, P.M. (1989). Assessing operations management from a strategic perspective, *Journal of Management*, **15**(2): 181 - 203.
- Blackburn, D.J. et al. (1992). The strategic value of response time and product variety. *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Uredil: Voss, C.A. London : Chapman and Hall.
- Cagliano, R. & Spina, G. (2000). How improvement programmes of manufacturing are selected, *International Journal of Operations and Production Management*, **20**(7): 772 - 792.
- Chambers, S. (1992). Flexibility in the Kontekst of Manufacturing Strategy. *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Uredil: Voss, C.A. London : Chapman and Hall.
- Davies, A.J. & Kochar, A.K. (2000). A framework for the selection of best practices, *International Journal of Operations and Production Management*, **20**(10): 1203 - 1217.
- De Meyer, A. & Ferdows, K. (1990). Influence of manufacturing improvement programmes on performance, *International Journal of Operations and Production Management*, **10**(2): 120 - 131.

- DeMeyer, A. (1992). An Empirical Investigation of Manufacturing Strategies in European Industry. *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Uredil: Voss, C.A. London : Chapman and Hall.
- Elliot, D.M. & Hensley, L. & Wood, D.R. (1994). A review of empirical manufacturing strategy studies, *International Journal of Operations and Production Management*, **14**(1): 5 - 25.
- Fahley, L. & Christensen, H.K. (1986). Evaluating the research on strategy content, *Journal of Management*, **12**(2): 167 - 183.
- Ferdows, K. & De Meyer, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory, *Journal of Operations Management*, **9**(2): 168 - 184.
- Garvin, D.A. (1983). Quality on the line, *Harvard Business Review*, **61**(5): 65 - 75.
- Garvin, D.A. (1993). Manufacturing strategic planning, *California Management Review*, **35**(4): 85 - 106.
- Gerwin, D. (1982). Do's and don'ts of computerized manufacturing, *Harvard Business Review*, **60**(2): 107 - 116.
- Hayes, R.H. & Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring Our Competitive Edge*, John Wiley and Sons, New York.
- Hayes, H.R. & Wheelwright, S.C. & Clark, K.B. (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, John Wiley and Sons, New York.
- Hayes, R.H. & Pisano, G.P. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, **72**(1): 77 - 86.
- Hill, T. (1994). *Manufacturing Strategy*, Irwin, Burr Ridge.
- Hill, T. & Chambers, S. (1991). Flexibility- A manufacturing conundrum, *International Journal of Operations and Production Management*, **11**(2): 1 - 13.
- Huff, A.S. & Reger, R.K. (1987). A review of strategic process research, *Journal of Management*, **13**(2): 211 - 236.
- Kim, J.S. & Arnold, P. (1996). Operationalizing manufacturing strategy, *International Journal of Operations and Production Management*, **16**(12): 45 - 73.
- Kotha, S. & Orne, D. (1989). Generic manufacturing strategies: A conceptual synthesis, *Strategic Management Journal*, **10**(3): 211 - 231.
- Krayewski, L.J. & Ritzman, L.P. (1990). *Operations Management: Strategy and Analysis*, Addison Wesley, Reading.
- Magnan, G.M. (1994). An Analysis of the Relationships Between Selected Manufacturing Strategies, Production Competence, and Competitive Priority, doktorska disertacija, Michigan State University.
- Malhotra, M.K. & Steele, D.C. & Grover, V. (1994). Important strategic and tactical manufacturing issues in the 1990s, *Decision Science*, **25**(2): 189 - 214.
- Miller, J.G. (1981). Fit production systems to the task, *Harvard Business Review*, **59**(1): 145 - 154.
- Mill, J. & Neelly, A. & Platts, K.W. & Gregory, M.J. (1998). Manufacturing strategy: a pictorial representation, *International Journal of Operations and Production Management*, **18**(11): 1067 - 1085.
- Minor, E.D. & Rhonda, L.H. & Wood, D.R. (1994). A Review of empirical manufacturing strategy studies, *International Journal of Operations and Production Management*, **14**(1): 5 - 25.
- Platts, K.W. & Gregory, M.J. (1990). Manufacturing audit in the process of strategy formulation, *International Journal of Operations and Production Management*, **10**(9): 5 - 26.
- Platts, K.W. & Gregory, M.J. (1992). A manufacturing audit approach to strategy formulation. *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Uredil: Voss, C.A. London : Chapman and Hall.
- Roth, A. (1987). Differentiated Manufacturing Strategies for the Competitive Advantage: An Empirical Investigation, Boston University.
- Roth, A. & Miller, J.G. (1990). Manufacturing Strategy, Manufacturing Strength, Managerial Success, and Economic Outcomes. *Manufacturing Strategy*. Uredili: Ettlie, J.E., Burstein, M.C., Fiegenbaum, A. Boston : Kluwer Academic Publishers.
- Rusjan, B. (2000). Povezanost procesov strateškega planiranja podjetja in proizvodnje, *Organizacija*, **33**(1): 26 - 35.
- Rusjan, B. (2001). Model of a strategic manufacturing analysis, *Proceedings of the Fourth International Conference on Enterprise in transition*. Split - Hvar, University of Split, Faculty of Economics.
- Sharma, D. (1987): Manufacturing Strategy: An Empirical Analysis, doktorska disertacija, The Ohio State University.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing- missing link in corporate strategy, *Harvard Business Review*, **47**(3): 136 - 145.
- Skinner, W. (1974). The focused factory, *Harvard Business Review*, **52**(3): 113 - 121.
- Skinner, W. (1985). *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*, John Wiley and Sons, New York.
- Skinner, W. (1992). Missing the Links in Manufacturing Strategy. *Manufacturing Strategy: Process and Content*. Uredil: Voss, C.A. London : Chapman and Hall.
- Stalk, G. (1988): Time- the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, **66**(1): 10 - 17.
- Ward, P.T., Leon, G.K. & Snyder, D.L. (1990). Manufacturing Strategy: An Overview of Current Process and Content Models. *Manufacturing Strategy*. Uredili: Ettlie, J.E., Burstein, M.C., Fiegenbaum, A. Boston : Kluwer Academic Publishers.
- Vickery, S.K., Droge, C. & Markland, R.E. (1993). Production competence and business strategy: do they affect business performance?, *Decision Sciences*, **24** (2): 435 - 455.
- Vršec, E. (1990). Ocena pomembnosti nekaterih značilnosti podjetja za njegovo bodočo konkurenčnost, *Organizacija in kadri*, **23**(1-2): 36 - 52.
- Vršec, E. (1991). Namere slovenskih podjetij za izboljšanje notranje organiziranosti, *Organizacija in kadri*, **24**(5-6): 345 - 354.
- Vršec, E. (1992). Premiki v namerah slovenskih podjetij za izboljšanje njihove notranje organiziranosti, *Organizacija in kadri*, **25**(5): 332 - 344.
- Wheelwright, S.C. (1981). Japan-where operations really are strategic, *Harvard Business Review*, **59**(4): 67 - 74.
- Wheelwright, S.C. (1984). Manufacturing strategy: Defining the missing link, *Strategic Management Journal*, **5**(1): 77 - 91.
- Zipkin, P.H. (1991). Does manufacturing need a JIT revolution?, *Harvard Business Review*, **69**(1): 40 - 50.

---

**Borut Rusjan** je doktoriral leta 1998 na Univerzi v Ljubljani, Ekonomski fakulteti. Od leta 1990 je zaposlen na Ekonomski fakulteti iste univerze, kjer je izredni profesor za področje managementa. Predava na dodiplomskem in podiplomskem študiju predmete s področja managementa proizvodnje in kakovosti. Objavil je več kot dvajset znanstvenih člankov in referatov v domačih in mednarodnih revijah in na konferencah. Njegovo področje raziskovanja zajema predvsem strateški vidik proizvodnje, uporabo sodobnih pristopov v proizvodnji, management kakovosti in poslovno odličnost.

---

# De Bonova metodologija »šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji<sup>1</sup>

Matjaž Mulej<sup>1</sup> Nastja Mulej<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, SI-2000 Maribor, mulej@uni-mb.si

<sup>2</sup>New Moment Ideas Company, SI-1000 Ljubljana; info@newmoment.si

Prvi avtor je pri iskanju, kako podpreti stvarno tranzicijo, s katero bi se institucionalna zmogla uresničiti, naletel na metodologijo z imenom »6 klobukov razmišljanja«. Prispevek kaže, kako sta jo soavtorja povezala z vsaj enako staro lastno metodologijo USOMID, ki tudi služi za podpiranje ustvarjalnega razmišljanja. Možna je njuna sinergija. Prvi preizkusi zamisli so pokazali, da je lahko zelo koristna. USOMID dobro podpre zlasti modri in beli klobuk, obenem pa dobi podporo od rdečega, črnega, zelenega in rumenega klobuka v fazah ustvarjanja idej in priprave odločitev; v fazi njihovega uresničevanja pa je USOMID videti zopet dobro dopolnilo za metodo 6 klobukov.

**Ključne besede:** dialektična teorija sistemov, inovativno poslovanje, metodologija USOMID, metodologija šest klobukov razmišljanja, ustvarjalno sodelovanje, tranzicija

## 1 Izbrani problem in vidik obravnavanja

Med problemi, zaradi katerih se slabo uresničuje v Sloveniji in drugih tranzicijskih deželah njihova uradna težnja, da bi prešle iz stoletja stare prakse rutinskega poslovanja in pretirane solidarnosti na inovativno poslovanje in s tem v konkurenčnost (ter stvarno podlago za solidarnost), je tudi šibka sposobnost za ustvarjalno sodelovanje (Schwarz, Wdowiak, ur., 2004). Po 20 letih od prve izdaje smo v letu 2005 dobili slovenski prevod knjige profesorja E. De Bona »Šest klobukov razmišljanja« (v: New Moment, 28). Hkrati mineva 23 let od prve revijske objave o USOMID kot aplikativni metodologiji dialektično systemskega razmišljanja (Mulej, 1982). Prvi preizkusi kažejo, da je smiselno uporabiti obe metodologiji v sinergijski kombinaciji. Tukaj bomo poskusili prikazati, kako si to zamišljamo.

## 2 Zakaj razmišljanje s 6 klobuki namesto z argumenti?

Upoštevajmo, da argument v angleščini pomeni tudi prepir, ne le dokaz. Če gre za prepir, gre za čustveni, ne za racionalni vidik ustvarjalnega delovanja.

Uporabimo tukaj del mimiografiranega predavanja prof. dr. De Bona (2005a)!

### 2.1 Naše razmišljanje so oblikovali Sokrat, Platon in Aristotel. Neustvarjalno, na žalost.

**Kako biti kreativen?** Predstavljajte si, da se skupina ljudi odloči iti v mesto. Dovolj je, da so sprejeli odločitev, saj obstajajo ceste, kačipoti in avtomobili, zato iti do mesta ni težko. Toda če se ista skupina ljudi odloči, da bo preplezala goro, sama odločitev in postavitev cilja nista dovolj. Naučiti se morajo plezati. Enako je s kreativnostjo. Ni dovolj reči: »Želimo biti kreativni.« Naučiti se moramo, kako to doseči.

Enako je pri fantu, ki hoče do dekleta v zgornjem nadstropju, vhodna vrata pa so zaklenjena. Nič mu ne pomaga imeti veliko srce, dosti energije, željo, cilj in izkušnje, reši ga lahko samo lestev. Lestev je orodje. Takšno orodje potrebujemo tudi za izboljšanje našega razmišljanja z vidika kreativnost, raziskovanja in zaznavanja, kajti navajeni smo razmišljati tako, da analiziramo, ocenimo in argumentiramo – kar je dobro, ni pa dovolj. Razmišljanje je namreč spretnost, ki jo lahko razvijemo. Sploh ni povezana z inteligenco. Odnos med inteligenco in razmišljanjem je podoben odnosu med avtomobilom in

<sup>1</sup> Prispevek je nastal v okviru raziskovanja po programu »Od institucionalne k stvarni tranziciji v inovativno podjetje«, ki ga podpira Agencija RS za raziskovanje v letih 2004-2007. Ustvarjalno sodelovanje, ki dosega čim večjo celovitost, je med pogoji, da bi uspela tranzicija iz rutinsko-investicijsko-ohovskega gospodarstva in družbe v inovativno.



voznikom. Konjska moč avtomobila je njegov potencial, tako kot je inteligentnost potencial človeškega uma. Toda kako se bo avto obnesel med vožnjo, ni odvisno samo od njega, ampak predvsem od voznika. Razmišljanje je spretnost, ki uporablja potencial naše inteligentnosti.

Da bolje ponazorim to razmerje, naj povem, da sem govoril s skupinami zelo inteligentnih ljudi, tudi Nobelovimi nagrajenci. Čisto vsak v sobi je dobil Nobelovo nagrado. Potem sem jih vprašal: »Kako bi vi rešili problem parkiranja v mestu?«. Njihovo razmišljanje ni bilo pretirano dobro. Spoznajo se na svoje področje, ne znajo pa razmišljati tako, da bi generalizirali ideje.

#### **Kako lahko sestavimo orodje za razmišljanje?**

Izdelamo ga lahko samo tako, da razumemo sistem, t.j. bistvo celote, v našem primeru delovanje možganov. Naj navedem primer iz svoje medicinske prakse. Zdravil sem ljudi, ki so morali vse svoje življenje preležati. Čim je tak bolnik vstal, je omedlel. Razmišljal sem in preučil sistem njihovih ledvic. Ko smo jim dvignili zgoljve postelje za 10 cm, so ledvice dobile ravno prav krvi za svoje delovanje. Bolniki niso potrebovali ne operacije ne zdravil za normalno življenje.

Že leta 1961 sem na podlagi svoje zdravniške izobrazbe izdal knjigo *The Mechanism of Mind* (Mehanizem uma). Murray Gell-Mann, Nobelov nagrajenec leta 1969 za odkritje kvarkov, je ugotovil, da sem o kaosu in kompleksnosti govoril, precej preden so to področje odkrili matematiki.

**Torej, kako delujejo možgani?** Zjutraj se zbudite in si rečete: »Imam 11 kosov oblečil. Na koliko načinov se lahko oblečem?« Če vzamete računalnik, ugotovite, da obstaja 13916900 načinov. Enajst možnosti za prvo oblečilo, deset možnosti za drugo in tako naprej. Če bi se vse svoje budno življenje oblečili v vsako od različic za eno samo minuto, bi potrebovali 76 let življenja. Če bi možgani delovali tako, bi bili neuporabni. Zato moramo biti hvaležni, da so možgani narejeni tako, da so nekreativni. Vsako vhodno informacijo organizirajo v rutinski vzorec. In tako ustvarjajo stabilne vzorce za stabilno okolje. Zato se zjutraj zbudite in pomislite: »Tako se ponavadi oblečim« in se oblečete.

**Kako lahko potem sploh kaj ustvarimo?** Zamislite si dva različna informacijska sistema. V enem primeru imamo brisačo in skledo s črnilom. Z žlico prenesemo črnilo na brisačo in za seboj pustimo madež. Pa še enega in še enega. To je tipičen pasivni sistem. Če pa z vročim črnilom škropimo želatino, nastane vdolbina. Če ponovimo, nastane večja vdolbina. Na koncu lahko dobimo kanal na površini želatine. Enako se dogaja z možgani. Informacija spremeni sistem, ta postane samo-organizacijski. In samo-organizacijski sistemi vedno delajo vzorce. Vzorci pomenijo, da je v vsakem trenutku gibanje v eno smer verjetnejše kot v drugo. Torej so vzorci asimetrični.

**Humor** je na primer odvisen ravno odsamoorganizacijskega sistema, ki dela asimetrične vzorce. Naj za primer povem šalo: *Moški umre in pride v pekel. Hodi okoli in sreča starega prijatelja, ki mu na kolenih sedi prelepa mladenka.* »Si prepričan, da je to pekel, kajti ti si videti prav srečen?« ga vpraša. »O, ja, je pekel, jaz sem njena kazen.« Ali še ena: *Blondinka se krega s svojim možem. Obupana*

*si pristavi pištolo k glavi. Mož se začne smejati. Blondinka mu zagrozi: »Jaz se na tvojem mestu ne bi smejala. Ti si naslednji.«*

Pri humorju in kreativnosti gre za izstop iz navade, rutine. Po naših izkušnjah nam neko zaporedje dejanj ali besed da že utrto pot. Toda obstajajo še druge poti. Z navadnim razmišljanjem do njih ne moremo, z lateralnim pa. Ko pridemo do tja, se nam zdi to samo po sebi umevno in logično. Vsaka dobra ideja se nam zdi logična, potem ko smo jo prepoznali. In že 2500 let mislimo: če je ideja logična, ne potrebujemo kreativnosti. Čista bedarija! In v to smo verjeli 2500 let, ker nismo razumeli, kako je lahko nekaj hkrati logično in nevidno.

## **2.2 Grška trojica**

**Zakaj 2500 let?** Naše razmišljanje so oblikovali Sokrat, Platon in Aristotel. Sokrat se je zanimal za argumente in dialektiko. Platona je zanimala resnica, saj je pod Pitagorovim vplivom mislil: če obstaja absolutna resnica v matematiki, obstaja v vsem. Mimogrede, Platon sploh ni verjel v demokracijo, imel jo je za neumen sistem, saj je atenska demokracija močno obdavčevala njegovo bogato veleposestniško družino. Aristotela pa je zanimala kategorizacija, predalčkanje. Na primer, verjel je, da imamo moški več zob kot ženske. Čeprav je bil dvakrat poročen, nikoli ni preštel zob nobeni ženi. Ni bilo treba, saj je vedel. Kako? Zato ker imajo žrebci več zob kot kobile, je postavil princip, da imajo samci več zob kot samice. To je bilo lažje kot šteti zobe svoji ženi.

Še danes razmišljamo na njihov način. Dogodek analiziramo, identificiramo nastalo situacijo in priskrbimo standarden odgovor. Podobno kot zdravnik, ki sprejme otroka s srbečico. Razmišlja, da je lahko samo alergija na hrano, reakcija na sonce ali ošpice. Naredi preiskave, pogleda zgodovino bolezni, in če se odloči, da so ošpice, ve, kako bo potekala bolezen, kateri so možni zapleti in kako zdraviti. In vse naše izobraževanje poteka tako: analiziranje, identificiranje običajne situacije in zagotavljanje običajnega dogodka.

**Ali je to slabo?** Ne, odlično je, tako kot je prednje levo kolo avtomobila odlično. Z njim ni nič narobe, samo ni dovolj. Nikoli nismo zares razvili drugih vidikov razmišljanja: načrtnih, kreativnih, zaznavnih. To pa zato, ker so grško filozofijo, ki je v Evropo prišla preko Arabcev in Španije, prevzeli v šolah, ki jih je vodila cerkev. Cerkev ni potrebovala konstruktivnega razmišljanja, saj je bilo vse podano v obliko dogem. Cerkev je potrebovala samo logiko, resnico in argumente, da dokaže zmoto heretikov. In to je postala kultura zahodnjaškega razmišljanja.

Od grške trojice, kot jim rečem, smo dobili navado argumenta. V politiki, na sodiščih, povsod uporabljamo metodo dveh ljudi, ki se kregata. To je izjemno neučinkovito. Predstavljajte si na primer sodišča. Tožilec ne bo odvetniku povedal nečesa, kar bi osvetlilo primer, niti odvetnik tožilcu. Ne želita raziskati primera, želita zmagati. Argumentiranje je neučinkovito tudi, ker zahteva že na samem začetku podano mnenje. Morda to mnenje v teku argumentiranja / prepira spremenite, običajno pa ne. Pri raziskovanju primera pa najprej razmišljate in si mnenje podate na koncu. In še en dokaz neučinkovitosti: prepirate

se, ali je A ali je B, in torej ne vlagate nobene energije v raziskovanje možnosti C, D ali E. Argumentiranje je vezano na zmago ali poraz, napad ali obrambo, na bahanje, razkazovanje in ego.

**Kaj namesto argumentiranja?** Leta 1985 sem razvil paralelno razmišljanje. Se pravi, namesto da se A in B kregata, A in B razmišljata vzporedno in sodelujeta, ter pri tem spreminjata smeri svojega razmišljanja. Predstavljajte si, da imate štiri ljudi, ki gledajo na hišo vsak iz svojega konca in se kregajo, da je njen ali njegov pogled na hišo najlepši. Pri lateralnem razmišljanju pa vsi skupaj obhodijo hišo in istočasno razmišljajo o vsakem njenem delu. Da bi to sinhroniziral, sem za simbol postavil klobuk. Ko rečemo razmišljanje, si na glavo poveznemo določen domišljjski klobuk. Od tega, kateri klobuk si damo na glavo, je odvisno, v katero smer razmišljamo. Ko uporabljamo to metodo, morajo vsi v skupini nositi enak klobuk, torej morajo vsi razmišljati na enak način o enaki zadevi. Tako vsi uporabljajo svojo inteligentnost in izkušnje istočasno in ne drug proti drugemu. Količina idej se pomnoži, časi sestankov pa precej zmanjšajo.

**Kdaj pa ima argumentiranje smisel?** Skoraj nikoli, razen morda, kadar se sprašujemo, ali se je nekaj zgodilo ali ne.

### 2.3 Kreativni izzivajo in provocirajo

O tem sem prvič pisal leta 1971. Ohlapno gledano obstajajo tri vrste orodij.

**Prvo je izzivanje.** To pomeni, da hodimo v neko smer in si na na pot postavimo oviro. Lahko da si rečemo: »To je čisto v redu, morda najboljša, morda celo edino možno, toda ovirajmo se, da poiščemo še druge smeri.« Naj povem primer iz začetka 70. let, ko sem delal za Shell Oil. Rekli so, da lahko nafto črpajo iz vrelca samo vertikalno. Seveda sem jih izzval: »Črpajmo jo horizontalno.« In seveda so rekli, da je nemogoče. Toda vseeno so poskusili, nastala je nekakšna slamica, ki pod pravim kotom izpod zemlje črpa nafto. Danes tako delajo vsi, saj je dobijo 3 do 6 krat več. Norveški Statoil ima celo slamico, ki se razteza 10 kilometrov pod zemljo. To bi lahko naredili že pred 50 leti, toda ker so bili čisto zadovoljni, nihče ni želel zapreti običajne poti in izzivati.

**Pri drugem orodju kreativnosti gre za povzemanje koncepta.** Če izvlečemo bistvo koncepta, lahko najdemo mnogo poti. Naj vam dam spet majhen resničen primer. Nekoč me je v Avstraliji župan manjšega mesteca vprašal, kaj naj naredi s problemom parkiranja v mestu, ker tisti, ki se v službo vozijo od daleč, zjutraj zaparkirajo parkirišča za ves dan. Parkirne avtomate je verjetno drago kupiti in vzdrževati. Ugotovil sem: »Kaj je bistvo parkirnih avtomatov? Da čim več ljudi zasede eno parkirno mesto. Namesto, da tam parkira en avto, želimo, da se jih zvrsti 30, 40, 50. In tako sem predlagal, da lahko ljudje parkirajo brezplačno – pod pogojem, da pustijo luči avtomobila prižgane.« Pod tem pogojem hitro tečeš v trgovino in nazaj do avtomobila ter spet odpelješ, da ne izprazniš akumulatorja. Ko spoznaš bistvo, lahko najdeš druge, morda boljše poti.

Naj dam še en primer. Kitajska ima ta trenutek 100 milijonov žensk premalo. Zato, ker so pred leti sprejeli politiko enega otroka. Ker pa družine želijo imeti fantka

– kajti deklica se, ko odraste, poroči in preseli v možovo družino, ne skrbi več za svoje starše, ampak moževe – punčke abortirajo, ubijejo ali odstranijo. Če bi mene vprašali – a me niso – bi jim podal drugačen koncept: lahko imaš toliko otrok, kolikor hočeš, dokler je tvoj zadnji fantek. Tako bi imeli enako število dečkov in deklic, nobenega ne bi ubijali, imeli bi v povprečju dva otroka na družino, kar je še zmeraj manj kot nadomestilo (za to potrebuješ 2,3 otroka) in s tem zmanjševanje prebivalstva ter ne bi bilo primanjkljaja žensk. Veliko boljša ideja, toda niso me vprašali.

**Tretje je nekaj čudnega, nekaj popolnoma nasprotnega našemu običajnemu razmišljanju in to je – provokacija.** Tako kot uporabimo kamen v plitvi vodi, da pridemo iz enega brega reke na drugi breg, tako uporabljamo provokacijo kot odskočno desko, da pridemo od enega vzorca do drugega. Navajeni smo, da se misli logično navezujejo na prejšnje misli. V primeru provokacije je lahko naslednja misel nekaj popolnoma drugega, lahko celo napačnega. Izumil sem besedico PO kot simbolni kazalec ideje, ki jo uveljavljamo kot provokacijo in je koristna za ukrepanje. Če želite, lahko črki pomenita provokativna operacija (= izzivalno dejanje).

Naj vam spet dam primer. Nekoč so me kalifornijski veljaki postavili pred svoj ekološki oddelek, ki je imel 700 ljudi, da bi našli rešitev, kaj narediti s tovarno ob reki, ki je onesnaževala mesto nižje ob toku. Kot PO sem rekel, da bi tovarna morala biti nižje od same sebe. Zveni neumno, toda vodilo je do ideje – ki smo jo celo uzakonili – da se morajo tovarne ob reki napajati z vodo iz svojega iztoka. Tako je tovarna prva, ki začuti lastno umazanijo. Uporaba provokacije ni nič magičnega, lahko se jo naučimo kot katerokoli spretnost.

Zgodovina znanosti je polna primerov, da je slučaj sprožil idejo. Znamenita je zgodba sira Isaaca Newtona, ki je bral pod drevesom v domačem Woolsthorpu – ker je na univerzi v Cambridgu razsajala kuga in so osebe poslali domov – in mu je na glavo padlo jabolko. To je pri njemu sprožilo idejo, da je gravitacija moč, kar je potem tudi matematično razdelal. Seveda ne potrebujemo jabolka, da nam padajo na glavo, sprožilec idej lahko sami nastavimo, toda ne moremo si ga izbrati. Če bi si ga lahko izbrali, bi naše razmišljanje šlo po svoji običajni poti. A mora iti za naključje. Najbolj preprosto način je izbira naključne besede. To je tema, ki logike vedno razburi. Mislijo, da je nesmiselno imeti temo, želeli nove ideje in slučajno izreči neko besedo. Toda ni, to je popolnoma logično obnašanje v sistemu vzorčenja.

Recimo, da živite v majhnem mestu in vsakič, ko greste od doma, vozite po glavni ulici. Nekoč pa vam avto obstane v predmestju in domov morate peš. Sprašujete za navodila in domov pridete po poteh, za katere sploh niste vedeli in jih nikoli ne bi prehodili, če bi šli od doma kot običajno. Na ta način je moj trener v neki južnoafriški železarni v enem popolnevu uspel sprožiti 21.000 idej. Potrebovali so 9 mesecev, da so jih pregledali.

Najin komentar: Vendar ne more iti samo za nabiranje idej, ustvarjalno delo jih mora tudi uresničevati. Še zlasti je to važno, ko se sodobna družba 'seli' iz družbe proizvodnje v družbo inoviranja (Afuah, 1998; Buchinger, 2005; Florida, 2005; Gu & Chroust, 2005; Henry, 2006;

Huston & Sakkab, 2006; IBM, 2006; McGregor, 2006; Mulej, 2006; Nussbaum, 2005).

### 3 Metoda 6 klobukov razmišljanja

Po metodi 6 klobukih torej vsi udeleženci sestanka hkrati razmišljajo v okviru istega klobuka. To zamisel imenuje De Bono »paralelno razmišljanje« (to je: ista usmeritev in izbor dokazov). Po njej nihče ne nasprotuje drugim, ko gre za isti klobuk, ampak se dopolnjujejo; potem pa uporabijo drug klobuk. Klobuki nastopajo kot faze po poudarkih razmišljanja in dajejo moč osredinjenja, prihranek časa, odstranitev občutka »ego«, nevtralnost in objektivnost: le ena stvar je na vrsti naenkrat (po obdobjih – klobukih). Bistvo klobukov je naslednje – Prikaz 1:

Očitno so vsi klobuki razmišljanja soodvisni, a uporabljamo jih fazno.

Malce podrobneje, a skrajno kratko, bi bistvo vsakega posebej povzeli tako (podrobneje glejte: De Bono, 2005): Beli klobuk zajema zgolj dejstva, informacije brez mnenj, brez interpretacije. To zahteva samodisciplino, podatki pa so preverjeni. Postopno nastaja pregled (= »zemljevid«). Važno je medsebojno poslušanje, ne vnaprejšnje opredelitve, in praktičnost, da zajamemo vse vrste informacij, a 'mislimo' kot računalnik.

Rdeči klobuk zajema občutja, čustva, intuicijo. Zato uporaba teče brez razlage, zakaj kdo nečesa (ne) mara. Korist daje vseeno, četudi ne gre vedno točno za dejstva. Zajema tudi intelektualna občutja (»zanimivo«). Je torej nasprotno od belega, neracionalni vidik razmišljanja, kajti

#### Prikaz 1: Bistvo vsakega od 6 klobukov razmišljanja

- beli = nevtralna, objektivna, dejstva brez interpretacije, kot računalnik;
- rdeči = občutja, čustva, intuicija, neracionalno, nedokazani občutki, brez upravičevanja;
- črni = pozornost, previdnost, črnogledost, iskanje nevarnosti, dvom, kritika, kar dobro učinkuje zoper napake in slabosti predlogov;
- rumeni = optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje poti za izvedbo v praksi, čut za koristnost zamisli, konstruktivno;
- zeleni = energija, novost, ustvarjanje, inoviranje, da bi zmogli premagati ovire;
- modri = organizacija, obvladovanje, nadzor poteka, razmislek o razmišljanju.

čustva so neogibno dejstvo. Na dan pride intuicija, ki vodi v nov pogled in s tem v ustvarjalnost. Oblikuje se mnenje, ki je enako: ocena + interpretacija + intuicija = občutek. Važno je čustva izraziti brez odlašanja, saj so ozadje razmišljanja, vrednote. Razen tega razmišljanje vodi v zadovoljstvo, a odpre se vprašanje, ali bo izid deloval v škodo drugih ali nas, kratkoročno ali dolgoročno. Čustva ne morejo biti logična, zato jih ne upravičujemo ali utemeljujemo.

Črni klobuk zajema pesimizem. Najpogosteje izraža pazljivost, varnost, nevarnosti, kar omogoča preživetje. Omogoča kritičnost, ali gre za odmik od pričakovanja, zato da deluje zoper napake. Vendar ne kaže pretirati, da bi nastala prehuda črnogledost, zloraba. Kritiziranje je važno, a vse je logično, četudi so v ospredju negativni vidiki. Morda zato ni premislek v ravnovesju, saj izpostavlja slabosti, a rumeni klobuk izpostavi prednosti. Če nastane dvom o moči dokazov, je možno vprašanje: »Bi morda raje uporabili beli klobuk?« in z njim pot k dovolj celoviti sliki. Bistvo je torej ocena bodočega tveganja: a ne smemo le kritizirati, temveč tudi prispevati!

Rumeni klobuk zajema optimizem. Izpostavlja prednosti predloga, izraža pozitivno razmišljanje. Zraven spada vprašanje, kako zamisel izvesti v praksi. Razvija čut za koristnost nove ideje. Skrbi, da niso vidni le črni vidiki, popraviti jih je treba, a ne hkrati z izražanjem slednjih, pač pa v drugi fazi. Uspešni so tisti, ki jih vodi neustavljiva želja uresničiti idejo, a tudi disciplina! Zavestno iskanje pozitivnih lastnosti pa je včasih jalovo, optimizem je pač lahko pretiran; zato je važno vprašanje: »Kakšno dejanje sklepa sledi?« Zraven spada ocena verjetnosti, da se

uresniči. Pozitivno oceno kaže utemeljiti z raziskovanjem in delovati konstruktivno, da razmislek krepi učinkovitost izvedbe, a brez spremembe večjega pomena. Ta spada pod zeleni klobuk.

Zeleni klobuk zajema energijo in novost, kreativnost, ki je ključni del razmišljanja. Je premišljena in fantazijska. Mora izpostaviti možnosti, da premagamo ovire, ki jih pokaže črni. Če je energije preveč, preskočimo v rdeči klobuk kot primeren okvir razmišljanja. Zelenega uporabimo, kadar izkušnje ne delujejo več. Sem spada zato tudi provokacija, »dvorni norček«, raziskovanje, tveganje, lateralnost (to je: odmik z vzorčenjem v novo smer, glejte s. 123 v De Bono, 2005, in De Bono, 2006). Zajema tudi razmislek o ukrepanju, ne le ocenjevanja, tudi logiko nesmisla, provokacije, ki jih izraža prej omenjena »PO« = provokativna operacija, ki sega onkraj dileme »da ali ne«. Alternative, ki so možne po nekih izidih, kombinacija spretnosti in talent in osebnosti, vse to je potrebno in soodvisno.

Modri klobuk zajema razmišljanje o razmišljanju. Je dirigent, ki skrbi za obvladovanje, organiziranje, nadzor dogajanja. Je začetni korak, ko je treba definirati situacijo, namen, urnik, vrstni red uporabe klobukov. To je stalno pristojnost vodje, ostali s predlogi tudi posegajo vmes. A ob koncu ta klobuk omogoči, da nastanejo sklepi, povzetki. Ves čas skrbi za osredinjenje na vprašanje, problem, naloge, postopek, orodja. Zato zajema opazovanje, kakšna je disciplina.

Splet vseh 6 klobukov je dal veliko uspehov v različnih praksah (De Bono, 2005 in 2005a). Štirje od šestih klobukov



zajemajo bolj čustveni kot racionalni vidik, beli ga zajema delno, edino modri ne. Vendar modri klobuk ni posebno razdelan. V teh dveh dejstvih smo našli stično točko za dopolnjevanje te metode z metodo (logijo) USOMID.

#### 4 Možne potrebe po izpolnitvi metodologije USOMID in povzetek bistva USOMID<sup>2</sup>

Kratica USOMID pomeni »Ustvarjalno sodelovanje mnogih za inovativnost pri delu«. Označuje metodologijo in metodo, ki smo jo razvili, da bi bilo izvedljivo uporabljati dialektično sistemsko razmišljanje (Mulej, M., 1979), ne da bi govorili o teoriji (Mulej, M., 1982).

Kot splošno znanje o metodi je pri tem v uporabi *postopek USOMID/NOVOST*, po katerem delajo ljudje, organizirani v teame, imenovane *krožki za USOMID*.

Tako smo v USOMID poskrbeli, da razmišljanje teče urejeno (po jasnem postopku) in zajema med seboj različne vidike (z vlogami v krožku in s koraki za sodelovanje udeležencev). Tako smo dosegli upoštevanje zakona o potrebnih in zadostni celovitosti. Ni pa v vseh (več tisoč) izkušnjah uspelo, da ne bi prihajalo do sporov med udeleženci, zato pa do zapravljanja časa. Obstajajo v modelu vloge udeležencev, ki naj spore razrešijo, a tudi to ne gre – po izkušnjah – vedno brez težav.

Zato je zelo koristno uporabiti – kot tretjo dimenzijo postopka USOMID-NOVOST – šest klobukov razmišljanja. To smo nakazali v p. 2. Z njimi je namreč mogoče doseči, da udeleženci sestanka / člani krožka razmišljajo *vsi hkrati v isti smer, a ne glede na stroko, pač pa glede na vrednote*. S tem težnje k celovitosti ne zapravijo, saj uporabijo vseh šest klobukov, vendar ne hkrati, pač pa v poljubnem, a dogovorjenem zaporedju. Kot pravi profesor De Bono, s tem opustimo staro zahodnjaško navado, da se udeleženci razprave zaprejo vsak v svoj vidik in prepričanje, z drugimi pa se kregajo, da bi svoje uveljavili, namesto da bi se medsebojno izpopolnili. (De Bono, 2005a) Z drugimi besedami: metoda 6 klobukov razmišljanja dobro podpira ustvarjalno sodelovanje, a z drugih vidikov kot zgoraj povzete lastnosti USOMID, namreč manj s strokovnih in bolj z vrednotnih vidikov. Oboje se dopolnjuje, saj je soodvisno.

#### 5 Postopek USOMID-NOVOST kot splošna metoda za ustvarjalno delo in sodelovanje in krožek za USOMID

Tukaj se osredinjamo na stične točke med USOMID in metodo 6 klobukov razmišljanja. Zato nas med značilnostmi USOMID nekoliko bolj kot druge lastnosti zanima postopek, po katerem tečeta delo in sodelovanje po USOMID. Ta postopek bi namreč izpopolnil tkim. modri klobuk, ostalih pet klobukov pa bi izpopolnilo delo in sodelovanje po USOMID.

Oznaka NOVOST je smiseln prevod kratice SREDIM, ki je sestavljena iz začetnih črk angleških besed. Oznaka USOMID pa pove, da ne gre le za urejen postopek *dela*, ampak istočasno za ustvarjalno sodelovanje, ki ga v izvorni varianti SREDIM ni.

V koraku *N* (= nabor in izbor problema) prisotni najprej naberejo mnenja, kaj so problemi, ki so vredni reševanja. Iz spiska problemov, ki tako nastane, potem vsak posameznik izbere, katerega bi pomagal reševati. Tako iz prijav nastane krožek in izbor problema. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov. Modri služi, da obvladujemo postopek.)

V koraku *Op* (= opis izbranega problema) krožek zbira podatke o izbranem problemu. Pri tem si lahko usmerja svoje delo s programi iz DTS, ki jih tukaj ne povzemamo. V tem koraku k nobenemu podatku ne postavimo vprašanja 'zakaj' niti kako drugače na dvomimo o njem. To je pozitivistična, nekritična faza, kritična bo naslednja. (Podobna je razmišljanju pod belim klobukom.)

V koraku *V* (= vrednotenje podatkov iz opisa) pride vprašanje 'zakaj' v središče pozornosti. Rešitve še nimamo, le neovrednotene podatke. Moramo jih torej analizirati (= poiskati skrito bistvo problema), da bomo kasneje lažje prišli do rešitve, ki ne bo navidezna, ampak smiselna. Izid tega koraka bo ena ali več možnih rešitev, ampak šele v osnutku. (Tu je zopet uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)

V koraku *Od* (= odločitev za rešitev problema) bomo namreč najprej ocenili, katera izmed rešitev je sorazmerno najbolj realistična in obetavna, kakšna je možna kombinacija delov posamičnih možnih rešitev v novo sinergijo ipd. Potem bomo izbrano možno rešitev (= idejno rešitev) poskusili dognati do uporabnosti in koristnosti. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)

V koraku *S* (= spreminjanje starega stanja) bomo poskusili rešitev, ki smo jo dognali v prejšnjem koraku, uveljaviti v praksi (ali vsaj/najprej modelno pripraviti za to). Če se ljudje ne počutijo njeni (so)avtorji, bo treba lomiti njihov odpor; to bo uspelo samo ljudem, v katere je veliko zaupanja. Zato utegne to biti samostojen nov problem, celo projekt. (Na to fazo se metoda šest klobukov več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)

V koraku *T* (= trajna uveljavitev rešitve) bomo upoštevali, da ni nujno, da tisto, kar uvedemo v prakso, v njej tudi ostane. Zato bomo sedaj poskrbeli, da nekdo skrbno vzdržuje uvedeno zamisel. Obenem bomo v tej fazi opazili, kaj še ostaja ali na novo postaja odprt problem, kar je uvod v naslednji cikel uporabe postopka USOMID/NOVOST. (Na to fazo se metoda šest klobukov tudi več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)

*Konkretne postopke za izvedbo korakov NOVOST določimo sproti glede na značaj problema.*

Štiri korake, po katerih teče *izvajanje vsakega* izmed korakov NOVOST, smo dodali avtorji USOMID. Uvedli smo jih, ker se je pokazalo, da brez njih sicer dobimo urejen proces dela, ne pa ustvarjalnega sodelovanja. Kratek

<sup>2</sup> Podrobneje v najnovejši verziji glejte v: Mulej, Ženko, 2004, str. 3.



komentar:

1. *Posamično pisno* razmišljanje je uvedeno, da vsakdo razmišlja istočasno, ne da čaka na tiste, ki bi sicer razpravljali ustno. Zapis naj bo brez podpisa in po možnosti z velikimi tiskanimi črkami ali natipkan, da je avtorja kar najtežje spoznati, vsebino pa kar najlažje.
2. *Kroženje zapisov* med člani skupine je uvedeno, da namesto ankete brez medsebojnega vpliva lahko nastane sinergija spoznanj. Vsakdo dobi vsak zapis, ga prebere in pripiše misli, ki se mu zbudijo ob branju (ali pa ničesar), toda z vidika poudarka na N ali Op ali V ali Od ali S ali T, pač glede na to, v kateri fazi je proces.
3. *Ustna razprava* o pisno zbranih zamislih pride na vrsto, ko je vsakdo dobil vse zapise vsaj enkrat, morda tudi dvakrat. Razprava naj zaokroži zapise, zato naj poteka le v smeri zaokroževanja in usklajevanja ali povzetka vseh ali vsaj prevladujoče sprejetih zamisli.
4. *Izdelava čistopisa* pomeni sintezo doseženih sklepov o ustvarjenih zamislih.

Kadar proučujemo postopke dela ustvarjalnega značaja, jih zapisujemo z uporabo okvirnih programov, ki jih tu ne povzemamo, a z njimi zajamemo potrebne podrobnosti in jih povežemo v celoto. Seveda pa tudi najprej izdelamo okvirno sliko in potem gremo vse podrobneje. Tako postopno izpolnimo celoten sistem pogojev za potrebno in zadostno celovitost.

Kako se v tak postopek vključuje vsak posameznik, je stvar organizacijskih možnosti. Najobičajnejša organizacijska možnost za ustvarjalno sodelovanje je *sestane*, a ga večina po izkušnjah ne doživlja kot prostor za veliko ustvarjalnosti. Eden od razlogov je v tem, da ne poteka po logiki pravkar zapisane metode, ampak bolj argumentacijsko-prevladovalno in/ali kot enosmerna komunikacija. Drugi razlog je v tem, da je običajno prisotnih preveč ljudi, da bi bilo možno kaj drugega. Zato kaže upoštevati spoznanja iz psihologije majhnih skupin, da je ustvarjalnost sorazmerno najboljša, kadar je v skupini 5-12 članov, sicer postane število medsebojnih vplivov preveliko, da bi še šlo za resnično sodelovanje in ustvarjanje.

Krožek je tukaj pojem iz mednarodne prakse (Quality Circles ipd.). *Krožek za USOMID* dela po postopku USOMID-NOVOST že v tisti prvi fazi, ko deluje še *neformalno* in začasno, poskusno, pa tudi potem, ko deluje *redno* in namensko išče možne spremembe. Deluje po enakem postopku, če deluje v *redni* sestavi (= običajnih sodelavcev) ali v *razširjeni* sestavi (= skupno s posebej vabljenimi strokovnjaki, ki niso vsakdanji sodelavci članov redne sestave krožka). To troje je bistvena razlika med

krožki za USOMID in drugimi inačicami invencijsko-inovacijskih skupin.

Krožek za USOMID je skupina sodelavcev, v kateri vsi aktivno sodelujejo pri ugotavljanju in reševanju problemov, neposredno vezanih na opravljanje in upravljanje tistega dela delovnega procesa, v katerem delajo in ga poznajo. V krožek se vključujejo *prostovoljno*, a med delovnim časom, običajno za eno uro tedensko. Najprej vsi v enoti odgovorijo na anketo, kaj štejejo za probleme, ki so vredni reševanja. Potem spisec vseh nabranih problemov objavimo in se posamezniki prijavijo, katerega izmed zapisanih problemov bi pomagali reševati.

Po potrebi, zlasti zaradi specializacije znanja, lahko krožek v svoje vrste povabi tudi druge. Tedaj deluje kot krožek v *razširjeni* sestavi, vendar po enaki metodi kot v redni sestavi, tj. po USOMID/NOVOST. Sicer obstaja nevarnost, da bi gosti - strokovnjaki začeli debato med seboj, drugi pa ostali ob strani.

Poleg razmišljanja, kako opredeliti problem in prispevati k ustvarjanju njegove rešitve, imajo člani krožka še kar precej nalog, da poteka delo krožka organizirano in nemoteno. Zato dobi vsak član krožka za USOMID tudi svojo *vlogo*; gre za *vodstvene* in *strokovne* zadolžitve. Skupno jih je 12, a jih tu ne moremo povzeti podrobneje (glejte: Mulej & Ženko, 2004).

Običajno opravlja vsako vlogo nekdo drug. Pomaga si s priročnikom. Če je v krožku manj od 12 članov, se lahko vloge združujejo, vendar tako da so tudi potem člani enakomerno obremenjeni.

Opomba 1: Metodologija USOMID je nastala, preden je nastalo spoznanje, da so take metode uporabne samo, če so *del pripomočkov inovacijske politike organizacije*. Politika mora med drugim aktivirati znanje in ustvarjalno sposobnost bolj ali manj vsakogar. S klasičnimi sestanki gre to izjemoma. S klasično metodo množične inventivne dejavnosti – sistemom posamičnih predlogov – tudi izjemoma. Ljudje smo pač najlažje ustvarjalni v majhnih skupinah, v katerih pride do izraza posameznik in medsebojna podpora med njimi. Z njo pride do neformalnega izraza tudi (dialektično) sistemski stil razmišljanja.

Opomba 2: Tudi za metodo 6 klobukov razmišljanja velja, da pride v uporabo, ko jo vodstvo dovoli. Je torej tudi ona del pripomočkov inovacijske politike organizacije. A omejevanje na ustvarjanje idej, ki smo ga zaznali v povzetku po De Bonovem predavanju v p. 1, to metodo usmerja bolj v invencijsko kot v inovacijsko fazo invencijsko-inovacijske politike. Tako se dopolnjujeta.

Razlika med dialektično teorijo sistemov, ki jo v praksi uveljavljamo z USOMID, in metodo 6 klobukov razmišljanja je vidna v Prikazu 2.

Prikaz 2: Primerjava razlik bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja

Dialektična teorija sistemov – osnova = dialektični sistem vidikov = bistvene stroke – dopolnjujejo vednost, znanje in vrednote drug drugega v skupno sinergijo <i>strok</i>	Šest klobukov = bistvene usmeritve razmišljanja – osredinijo razmislek izmenično na dele lastnosti ljudi kot mislecev kot <i>vrednote</i> za ustvarjalno sodelovanje
--	--

Stična točka je skupni namen in učinek obeh metod. Povzema ga Prikaz 3.

V USOMID imamo postopek in vloge za organizacijska opravila v teku skupnega razmišljanja. Omogočajo dopolnjevanje po razmisleku o načinu razmišljanja. Tako zajema USOMID plavi klobuk, ostali

manjkajo. Postopek USOMID-NOVOST morda ima prednost, ker daje jasno in logično zaporedje faz, za katerega se uporabniki 6 klobukov razmišljanja morajo in smejo odločiti sami. Poleg tega zajema fazi S in T, v katerih gre tudi za akcijo, ne le razmislek.

Postopek USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja povzema prikaz 4.

Prikaz 3: Stične točke bistva dialektične teorije sistemov in 6 klobukov razmišljanja

Obe zamisli nasprotujeta praksi nesistemskega / necelovitega razmišljanja – npr.:	
•	naboru, ne (dialektičnemu) sistemu vidikov, ker vodi v enostranost, »argumentacijsko / argumentirano razmišljanje« = prepir »nezmotljivih« in s tem v analizo namesto / brez sinteze = deli, ne celota
•	analizi, saj daje delna spoznanja, kar je važno, a premalo: vsak ima delno prav in drugim nasprotuje brez sinergije

Prikaz 4: USOMID-NOVOST z vgradnjo 6 klobukov razmišljanja

Sodelovanje – koraki	Posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati	Kroženje ustvarjenih zapisov za dodatno posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati – dodajanje zamisli k prebranim, da se krepí celovitost spoznanj	Ustna razprava, ki je namenjena zaokrožitvi zapisanih spoznanj	Zapis skupno sprejetih sklepov, ki so potem podlaga za prehod v naslednji korak
Delo – faze				
N = nabor in izbor problema za raziskavo	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov
Op = Opis izbranega problema	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli)
V = vrednotenje zbranih podatkov o izbranem problemu	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)
Od = odločitev, katero izmed variant, ki jih je pokazalo vrednotenje, uveljaviti v praksi	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)
S = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba) izbrane rešitve, da spremenimo staro stanje	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)
T = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba) izbrane rešitve kot trajne; prehod na nov cikel	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku)

## 6 Sklepna spoznanja

Obe obravnavani metodologiji sta dve desetletji bili v rabi samostojno in uspešno (pri čemer je metoda 6 klobukov dosegla dosti več mednarodne odmevnosti). Utegnilo bi biti koristno, da bi jih uporabili skupaj. Morda se komu zdi uporaba 6, pravzaprav 5 faz – klobukov znotraj vsake od  $6 \times 4 = 24$  faz po USOMID-NOVOST veliko, a se v preskusih ni izkazala za zapravljanje časa, ampak za prihranek časa in živcev ter za okrepitev reda in ustvarjalnosti. Posamičen klobuk lahko vzame tudi samo minuto. Že to zadošča, da se član skupine postavi enkrat na bolj faktografsko stališče, drugič na bolj čustveno, tretjič na bolj pesimistično, četrtič na bolj optimistično, petič na bolj ustvarjalno usmerjenost. To utegne prispevati k ustvarjalnosti in k celovitosti veliko. Važen pogoj: večja sodelovalnost vodij, da ne bi le enosmerno ukazovalo (Petrovič, 2005; Schwarz & Wdowiak, 2004; Schwarz & Harms, 2005). Preskusi so pokazali, da se kombinacija obnese (Mulej & Mulej, 2006; delo s študenti).

## Literatura in viri

- Afuah, A. (1998). *Innovation Management*. Oxford University Press. New York
- Buchinger, E., urednik (2005). *Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conference of Sociocybernetics, Theme: Sociocybernetics and Innovation*. International Sociological Association, Research Committee 51 on Sociocybernetics, in co-operation with SDSR – Slovenian Systems Research Society, and University of Maribor, Faculty of Economics and Business, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management. Maribor
- De Bono, E. (2005). Šest klobukov razmišljanja. Ljubljana: New Moment (V: *New Moment*, 28, vsa revija)
- De Bono, E. (2006). Lateralno razmišljanje. Ljubljana: New Moment (V: *New Moment*, 30, vsa revija)
- De Bono, E. (2005a). *Creative Thinking*. Predavanje na 4. New Moment Ideas Campus. V Piranu, avgusta 2005. New Moment Ideas Company. (Zvočni posnetek N. Mulej in sodelavci)
- Florida, R. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda*. IPAK, Velenje
- Gu, J. & Chroust, G., esd. (2005). *IFSR 2005: The New Roles of Systems Sciences for a Knowledge-based Society*. The First World Congress of the International Federation for Systems Research. Kobe, Japan
- Henry, D. (2006). Creativity Pays. Here's How Much. *BusinessWeek*, April, 24: 76
- Huston, L. & Sakkab, N. (2006). Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation. *Harvard Business Review*, March: 1-8
- IBM (2006). *Global Innovation Outlook 2.0*. International Business Machines Corporation. Armonk, NY
- McGregor, J. et al. (2006). The World's Most Innovative Companies. *BusinessWeek*, April, 24: 63-74
- Mulej, M. (1979). *Ustvarjalno delo in dialektična teorija sistemov*. Razvojni center, Celje
- Mulej, M. (1982). Dialektično-sistemska programiranje delovnih procesov – metodologija USOMID. *Naše gospodarstvo*, 28(3): 206-209
- Mulej, M. & Ženko, Z. (2004). *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. Management Forum. Maribor

- Mulej, M. & N. (2006). Innovation and/by Systems Thinking by Synergy of Methodologies "Six Thinking Hats" and "USOMID". V: *PODIM 26, Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers*, uredniki Rebernik, M. et al., 30-31 Marec. Maribor, EPF, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. (Delavnica)
- Mulej, N. (2006). Kakovost življenja si ustvarjamo s kakovostjo razmišljanja. Intervju z E. De Bonom. *M+ manager*, junij, 3: 44-45
- Nussbaum, B. (2005). Get Creative. How to Build Innovative Companies. *BusinessWeek*, August, Special Report, 8/15, 51-58
- Petrovič, S. (2005). Inoviranje vodenja s situacijskim vodenjem, diplomskodelo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor
- Schwarz, E. & Wdowiak, M., eds. (2004). *International Entrepreneurship – Poland, Slovenia and Austria*. Alpe-Adria University, Klagenfurt. E-book
- Schwarz, E. J. & Harms, R. (urednika.) (2005). *Integriertes Ideenmanagement. Betriebliche und ueberbetriebliche Aspekte unter besonderer Beruecksichtigung kleiner und jungerer Unternehmen*. DUV – Deutscher Universitaetsverlag. Wiesbaden.

**Matjaž Mulej** je doktor ekonomskih znanosti (s področja teorije sistemov) in doktor menedžmentskih znanosti (s področja inovacijskega menedžmenta), zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij. Deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Redni profesor je bil od leta 1983 do 2001. Je avtor dialektične teorije sistemov in teorije inovativnega poslovanja (za tranzicijske razmere). Objavljal je v več kot 40 deželah in služboval v šestih. Objavil in uredil je preko 60 knjig in zbornikov. Bil je gostujoči profesor in raziskovalec v tujini 15 semestrov, med drugim na Cornell U., ZDA. Med vidne časti štejemo članstvo v treh Akademijah znanosti in umetnosti – Newyorški (1996), Evropski s sedežem v Salzburgu (2004) in Evropski s sedežem v Parizu (2004). Predava na vseh slovenskih univerzah in dveh avstrijskih. Med javnimi zadožitvami je vidna naloga podpredsednika International Federation for Systems Research (IFSR) v obdobju 2002-2004 in 2004-2006 ter vloga predsednika IFSR od aprila 2006 dalje. V registru raziskovalcev ima številko 8082; tam je zapisanih preko en tisoč avtorskih postavk. Ima okrog 120 citiranosti in samo v letih 2000-2006 skoraj 20 člankov v revijah prvega ranga (s soavtorji). Bil je tudi dekan in prorektor Univerze v Mariboru v obdobju 1997 - 2001. V Mednarodni enciklopediji teorije sistemov in kibernetike, 2. izdaja (Charles François, ed., 2004), Saur, Muenchen, je devet vnosov o M. Muleju in njegovi dialektični teoriji sistemov.

**Nastja Mulej** je magistra komunikacijskih znanosti, univerzitetna diplomirana sociologinja (s področja analitične sociologije) in univerzitetna diplomirana ekonomistka (s področja marketinga) in ekonomistka (s področja financ). Deluje v mednarodnem podjetju za ustvarjalnost in oglaševanje New Moment, enoti v Ljubljani kot ustvarjalka. Kot predavateljica sodeluje na dveh visokih šolah v Sloveniji. Je edina Slovenka z licenco za trenerko metode 6 klobukov razmišljanja. Ima veliko mednarodnih izkušenj, zlasti s sodelovanjem v žirijah mednarodnih oglaševalskih festivalov in kot organizatorica mednarodnih prireditev *New Moment Ideas Campus* vsako drugo leto v Piranu.

# Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model

Mitja Ruzzier<sup>1</sup>, Maja Konečnik<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup>Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenija, maja.konecnik@ef.uni-lj.si

Internacionalizacija malih in srednjih podjetij (MSP) postaja zaradi njihovega ključnega pomena pri zagotavljanju gospodarske rasti vse pomembnejše področje raziskovanja. Globalizacija gospodarskega okolja ponuja izzive sedanjim teoretičnim podlagam preučevanja internacionalizacije MSP. V prispevku zato integriramo nove pojave kot so mednarodna podjetja ob ustanovitvi s prevladujočimi teorijami internacionalizacije MSP v nov integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP. Slednji vsebuje ključne dimenzije internacionalizacije ter vključuje njene določljivke in posledice. V model uvajamo vrsto razvitih hipotez in relacij, podajamo pa tudi njegove implikacije in možnosti uporabe.

**Ključne besede:** internacionalizacija, mala in srednja podjetja (MSP), podjetnik

## 1 Uvod

Vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca terja od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) nujna za preživetje (Pleitner, 1997; Daily et al., 2000).

Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou et al., 1998). V začetku preučevanja internacionalizacije podjetij, ki sega v 50. in 60. leta 20. stoletja, so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja delujoča na obsežnih domačih trgih. Spremenjeni pogoji poslovanja kot so: homogenizacija trgov, drastično povečanje hitrosti, kakovosti, stroškov in učinkovitosti mednarodnih komunikacij ter transporta, povečanje mednarodnih možnosti financiranja in končno ljudi z mednarodnimi izkušnjami je približalo tuje trge tudi MSP (Bloodgood et al., 1996; Porter, 1985; Oviatt in McDougall, 1994). Navedeni dejavniki so čas internacionalizacije od ustanovitve tudi skrajšali, oziroma ga popolnoma izrinili, saj smo priča vedno večjemu številu MSP, ki so mednarodna že ob ustanovitvi (Shrader et al., 2000, Oviatt in McDougall, 1995).

MSP so deležna vse večje pozornosti raziskovalcev, vladnih organov in svetovne javnosti, zaradi priznavanja ekonomske vloge in deleža, ki ga prispevajo k rasti. Njihova vloga ostaja središčna pri povečevanju ekonomske uspešnosti, še posebno v luči trenutne stagnacije eko-

nomske rasti. MSP predstavljajo preko 95 odstotkov vseh podjetij v večini držav OECD in prispevajo več kot polovico delovnih mest privatnega sektorja (OECD, 2002). V državah Evropske Unije pa je ta delež še večji, kjer MSP predstavljajo kar 99 odstotkov vseh podjetij, od katerih je kar 20 odstotkov vključenih v izvozne aktivnosti (Observatory of European SME, 2002a in 2002b). Internacionalizacija je torej za mnogo podjetij le vprašanje časa. Zato lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. To velja posebej za majhno državo kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosegati in obdržati učinkovitost ter konkurenčnost, ki sta z odprtjem trga Evropske unije ter soočenjem s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev ključnega pomena.

## 2 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen, 1979). Temu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah (Buckley in Ghauri, 1993). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo.



## 2.1 Spodbude za internacionalizacijo

Na proces odločanja MSP o vstopu na mednarodne trge morajo delovati dejavniki, ki sprožijo odločitvene namere. Literatura o internacionalizaciji MSP loči spodbude in ovire za internacionalizacijo, predvsem pa za izvoz, kot najbolj pogosto in enostavnejšo obliko nastopa na tujih trgih (Morgan, 1997; Punnett in Ricks, 1992). V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije MSP, večina avtorjev pa jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na faktorje potiska in vleke (Johnston in Czinkota, 1982; Leonidou, 1998; Piercy, 1981; Katsikeas, 1996). Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih.

## 2.2. Ovire za internacionalizacijo

Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo tudi mnogo ovir, zato se jih tudi mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila preko nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku, vendar se pojavljajo na vseh njenih stopnjah. Morgan in Katsikeas (1997) sta razvila podobno klasifikacijo ovir, kot jo je razvil Albaum s sodelavci in delita ovire glede na izvor na notranje in zunanje ter domače in tuje. Kljub različnim rezultatom raziskovalcev lahko zaključimo, da so največkrat omenjene ovire MSP za nastop na tujih trgih: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti (Leonidou, 1995a in 1995b).

## 2.3. Merjenje internacionalizacije

Zaradi kompleksnosti pojava internacionalizacije v literaturi ni zaslediti enotnega mnenja glede njenega merjenja. Za multinacionalna podjetja, ki imajo mednarodne aktivnosti razpršene v mnogo državah, literatura ponuja nekaj mer, vendar je vsaka deležna svojih slabosti. Njihovo merjenje omogočajo razpoložljivi podatki, ki jih velika podjetja morajo zajemati in objavljati. UNCTAD v svojih letnih publikacijah npr. World Investment Report uporablja indeks transnacionalnosti, kot povprečje deležev tujih sredstev v celotnih sredstvih, prihodkih s tujih trgov v celotnih prihodkih in deleža zaposlenih v tujini v celotnem številu zaposlenih. Sullivan (1994) ravno tako za merjenje stopnje internacionalizacije ponuja različico povprečja petih izbranih kazalcev. Obe

izmed navedenih mer sta možni meri internacionalizacije za velika podjetja, vendar nista primerni za merjenje internacionalizacije MSP (Trtnik, 1999; Reuber in Fischer, 1997). Reuber in Fischer po vzoru Sullivana in upoštevajoč omejitve, ki jih navajajo Ramaswamy et al., (1996), predlagata prilagojeno mero internacionalizacije za MSP, ki je poleg enojnih mer (npr. deleža prihodkov od prodaje v tujini v celotnih prihodkih) najbolj uporabljena pri merjenju internacionalizacije MSP. Sestavljajo jo delež prihodkov od prodaje v tujini v celotnih prihodkih, delež časa zaposlenih namenjenega mednarodnim aktivnostim in geografska oddaljenost tujega trga. **3. Prevladujoče teorije internacionalizacije malih in srednjih podjetij**

## 3.1. Stopenjska teorija internacionalizacije

V literaturi je možno identificirati tri vrste teorij ali modelov primernih za preučevanje internacionalizacije MSP. Prva in najbolj razširjena je teorija (modeli) stopenj internacionalizacije, ki so jo razvili skandinavski raziskovalci v 70. letih. Najbolj znan je model s fakultete Uppsala (Johanson in Vahle, 1977 in 1990). V teoretičnem raziskovanju je prisotnih obilica sorodnih modelov, ki imajo skupni imenovalc postopno internacionalizacijo oziroma vključevanje v mednarodne aktivnosti. Nekoliko se loči skupina modelov, ki obravnava začetek internacionalizacije in nadaljnje stopnje kot inovacije (Bilkey in Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Gankema et al., 2000). Omenjeni modeli so mnogim raziskovalcem služili kot teoretična osnova za nadaljnja preučevanja (Vida in Fairhurst, 1998; Morgan in Katsikeas, 1997; Clark et al., 1997; McAuley, 1999; Peng, 2001; Eriksson et al., 2000; Knight in Liesch, 2002; Chetty, 1999; Glas et al., 1999). Kljub temu, da so bili modeli deležni mnogo potrditev, so raziskovalci odkrili kar nekaj pomanjkljivosti (Chetty, 1999; Reid, 1981).

## 3.2. Teorija mrež

Drugoteoretičnoosnovo za preučevanje internacionalizacije MSP predstavlja teorija mrež. Podjetja so akterji vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (Johanson in Mattsson, 1993; McAuley, 1999). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja MSP na domačem in tujih trgih (Buckley, 1993; Hitt et al., 2001).

## 3.3. Na virih osnovana teorija podjetja

Tretjo in najmlajšo teoretično osnovo preučevanja internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija podjetja, ki bo služila tudi kot teoretična osnova pričujočega prispevka. Teorija izhaja iz strateškega managementa, njene osnove pa segajo v leto 1959, z bazičnim delom Penrosove. Za smernico strateškega podjetništva, ki sloni na strateškem managementu ter podjetništvu in preučuje mednarodno poslovanje podjetij, se v literaturi uporablja tudi izraz mednarodno podjetništvo (McDougall in Oviatt, 2000).

Na virih osnovana teorija podjetja pravi, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje, da zadostijo kriterijem



konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost (Barney, 1991). Avtorji predlagajo tudi nekaj drugih lastnosti, ki naj bi virom zagotavljala konkurenčno prednost na dolgi rok (Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1997; Mahoney in Pandian, 1997; Grant, 1991). Viri podjetja so pomemben dejavnik odločitve o strategiji, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi odločitev o internacionalizaciji. V literaturi je možno zaslediti kar nekaj delitev virov. Barney (1991) loči med tremi oblikami virov: fizični opredmeteni viri, organizacijski kapital ter človeški kapital, ki bo v središču pozornosti obstoječega dela in ga mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejši dolgoročni strateški vir podjetja (Grant, 1991).

Na podlagi predhodnih raziskav in pregledane literature s področja internacionalizacije MSP, obstoječe delo predlaga integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP.

## 4 Integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP

V tej točki bodo predstavljene določljivke in posledice internacionalizacije ter osrednje dimenzije internacionalizacije, ki bodo osnova za oblikovanje integrativnega konceptualnega modela o internacionalizaciji MSP. V literaturi je možno zaslediti enostavnejše (Cicic, Patterson in Shoham, 2002) poskuse modeliranja določljivk vpliva internacionalizacije na samo internacionalizacijo oziroma podobne poskuse integrativnih modelov (Antončič in Hisrich, 2000; Antončič, 2002), vendar obstoječi članek daje poudarek na izgradnji centralnega koncepta internacionalizacije in s podjetnikovim človeškim in družbenim kapitalom, kot širše sprejeto najpomembnejšo determinanto internacionalizacije MSP (Miesenbock, 1988).

### 4.1 Ključne dimenzije internacionalizacije

Internationalizacija se od strategije rasti na domačem trgu razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Luostarinen (1979) je za potrebe njene analize prilagodil Ansofov koncept strateškega odločanja trg-proizvod ter ga dopolnil z dimenzijo metod delovanja in vstopa na tuje trge. Kljub širokem priznanju Luostarinenovih treh najpomembnejših dimenzij internacionalizacije, je pojav globalizacije spremenil določene razmere poslovanja MSP. V 70. letih 20. stoletja, ko je Luostarinenova študija nastajala, so se pojavljala mednarodna podjetja ob ustanovitvi le kot izjeme (Luostarinen, 1979). Sedaj pa se podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo, že ob ustanovitvi, oziroma zelo zgodaj, pojavljajo v vedno večjem številu. Zaradi naraščajočega števila teh podjetij posvečajo raziskovalci pojavu tudi vedno več pozornosti (Oviatt in McDougall, 1994 in 1995; Bloodgood et al., 1996; Shrader et al., 2000; McAuley, 1999) in kot alternativo postopnemu načinu internacionalizacije s predhodnim delovanjem na domačem trgu, ponujajo takojšnjo internacionalizacijo. Zaradi nastopa obstoječega fenomena lahko ugotovimo, da postaja trenutek internacionalizacije tudi strateška

odločitev podjetja. Zato v analizi internacionalizacije dodajamo dodatno dimenzijo časa in tako dopolnimo Luostarinenov koncept s četrto dimenzijo.

#### 4.1.1 Način vstopa

Za večino podjetnikov je prva in najpomembnejša odločitev mednarodnih aktivnosti, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja, način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih. Žal pa ne obstaja idealne strategije vstopa, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje na več trgih. Hollensen (2004) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa: notranji dejavniki (velikost podjetja, izkušnje, proizvodi), zunanji dejavniki (sociokulturne razlike med domačim in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja), lastnosti zelenih načinov vstopa (tveganje, nadzor, fleksibilnost) in transakcijsko - specifično vedenjski dejavniki (znanje in percepcije).

Zaradi prepletenosti in raznolikosti načinov vstopa in delovanja je v literaturi možno zaslediti kar nekaj razvrstitev (Punnett in Ricks, 1992; Buckley in Ghauri, 1993; Acks et al., 2001; Doole in Lowe, 1999). Pri predstavitvi bomo zaradi širše uporabnosti ter jasnosti sledili razvrstitvi Roota (1994), ki deli načine vstopa na izvozne, pogodbene in investicijske. Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih virov najpogostejši način vstopa MSP. Izvozne načine nadalje deli na posredne (domači nakupi, piggybacking in uvozno/izvozne hiše) ter neposredne načine izvoza (npr. agenti in distributerji). Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnojšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti (vsaj) za neposredne načine izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med MSP najpogostejši tudi v praksi, posledično pa jih večina raziskovalcev internacionalizacije MSP izbere kot edino odvisno spremenljivko preučevanja. Druga skupina, ali pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root, 1994). Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so prvenstveno namenjena prenosu znanj in spretnosti, in posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa. Med najpomembnejšimi načini vstopa so franšizing, licenciranje in strateške zveze, pomembni pa so še podpogodbena proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ. Tretjo skupino predstavljajo investicijski načini vstopa, ki vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Slednji lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. MSP kot mali investitorji so večinoma vključeni v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov in večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij v strahu, da izgubijo njihove glavne kupce (Buckley, 1993). V smislu lastništva in kontrole jih lahko razdelimo na popolno lastništvo oziroma delno, kjer gredo dva ali več podjetij

zaradi lastništva specifičnih znanj in zmanjševanja tveganja ter investicij v skupne naložbe. Rezultat je novo podjetje, ki v večini primerov vključuje lokalnega partnerja na tujem trgu. Do njega lahko pride z neposrednimi investicijami v izgradnjo novih kapacitet oziroma z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter zajetne investicije v kratkem časovnem obdobju, kar pa je za MSP v večini primerov zaradi redkosti razpoložljivih virov velik problem. Zato so investicijski načini vstopa med MSP relativno redek način vstopa na mednarodne trge.

Glede na zgoraj navedeno pestrost načinov vstopa in delovanja, bi bila operacionalizacija te dimenzije internacionalizacije smiselna kot frekvenca uporabe posamezne oblike oziroma na določeni skali definirati njihovo zahtevnost (glede na kapitalsko intenzivnost oziroma vložek časa) ter oblikovati ordinalno lestvico, kjer bi bili navedeni posamezni načini vstopa in delovanja.

#### 4.1.2 Izbira ciljnih trgov

Druga dimenzija v preučevanju internacionalizacije je izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike pa lahko ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1990) v široko sprejetem modelu internacionalizacije predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako bodo podjetja vstopala na trge z najmanjšo »fizično ali poslovno oddaljenostjo«. Pojem se v literaturi široko uporablja, vendar ima več pomenov. Pomeni lahko samo geografsko oddaljenost, v večini primerov pa ga avtorji uporabljajo za sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih kot npr. kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike (Luostarinen, 1979; Johanson in Vahlne, 1977 in 1990). Poznani so tudi bolj sistematični načini izbire ciljnih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev v določenih stopnjah podprtimi z raznimi statističnimi metodami (Papadopolous in Denis, 1988) ali različnimi sistematičnimi modeli pristopa (Cavuşgil, 1993; Root, 1994, Hollensen, 2004). V zadnjem času se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, kjer so kupci vodilo pri izbiri ciljnih tujih trgov (Anderson in Buvik, 2002). Poskusi operacionalizacije (Luostarinen, 1979, Reuber in Fischer, 1997) te dimenzije so v literaturi prisotni v obliki razdelitve sveta na posamezne regije (npr. 3 do 5 regij) glede na »psihično oddaljenost« od domačega trga, ki zajema kulturne, politične, pravne, geografske in ekonomske razlike. Podjetja nato navedejo regije delovanje, kar kaže njihovo razvejanost in širino znanj glede trgov. To predstavlja kavalitativni vidik internacionalizacije, medtem ko se kvantitativni vidik te dimenzije lahko izmeri s številom trgov delovanja podjetij.

#### 4.1.3 Izbira proizvodov oziroma storitev

Z nastopom na tujih trgih se morajo podjetja odločiti, kaj bodo na njih dejansko ponujala. Ponudba proizvodov ali storitev, ki jih bodo podjetja na tujih trgih ponujala se smatra kot naslednja izmed najpomembnejših strateških

odločitev internacionalizacije (Welch in Luostarinen, 1993). Na mednarodnih trgih lahko nastopajo proizvodna kot storitvena podjetja. Raziskave so pokazale (Luostarinen, 1979; Lehtinen in Penttinen, 1999), da v večini primerov podjetja na tuje trge svoje proizvode uvajajo postopoma in v določenem zaporedju. Zaradi različnih kultur in načina življenja, morajo podjetja mnogo proizvodov tudi prilagoditi zahtevam lokalnih trgov, v kar jih silijo tudi različni standardi in predpisi. Trend poenotenja potrošniških okusov in homogenizacije trgov pa poenostavlja mednarodno poslovanje in posledično povečujeta mednarodno menjavo. Stopnja standardizacije/adaptacije posameznih kategorij poslovanja kot so proizvodi/storitve, trženje, izobraževanje zaposlenih ali trženje blagovnih znamk so lahko spremenljivke, ki bi zastopale kategorijo proizvodov oziroma storitev.

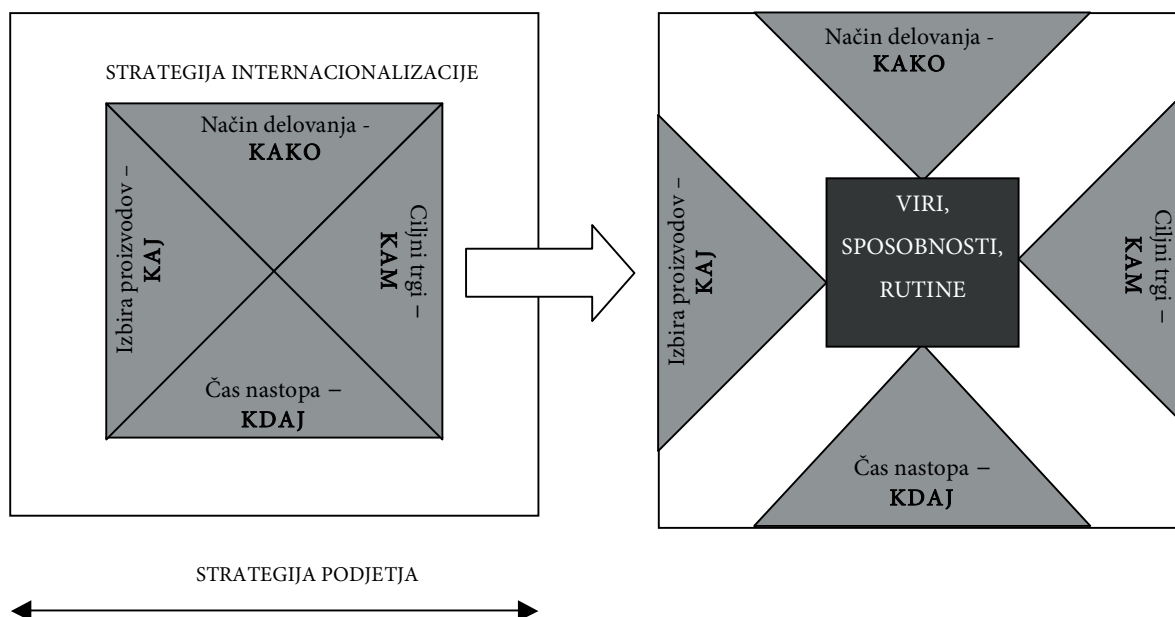
#### 4.1.4 Časovna dimenzija

Vključitev četrte časovne dimenzije, kot ene izmed najpomembnejših strateških odločitev pri analizi internacionalizacije, je pri njenem teoretičnem preučevanju delna novost. Raziskovanje pojava mednarodnih MSP ob ustanovitvi in njeno preučevanje v literaturi že obstaja, a je po številu objav to področje šele v povojih. Z večanjem števila teh podjetij, ki predstavljajo alternativo postopni internacionalizaciji, pa zanimanje za to temo narašča (Oviatt in McDougall, 1994 in 1995). Zato smatramo, da je časovno dimenzijo potrebno vključiti kot eno izmed najpomembnejših pri strateških odločitvah o internacionalizaciji MSP. Zavedati pa se moramo, da podjetja na tuje trge vstopajo ob različnih časovnih trenutkih, a tudi z različno intenzivnostjo. Zato je za operacionalizacijo in merjenje časovne dimenzije internacionalizacije smiselno postaviti določene prage intenzivnosti (npr. 5%, 10% ali 20% prihodkov od prodaje v tujini) ter časovne intervale, v katerih so jih podjetja dosegla, saj naključni izvozni posel ne pomeni, da je podjetje že polno internacionalizirano.

#### 4.1.5 Učinek internacionalizacije

Poleg štirih ključnih dimenzij internacionalizacije, ki jih predstavljamo v Sliki 1, moramo konceptu internacionalizacije dodati tudi njen učinek, da bi zajeli vse ključne vidike večdimenzionalnega fenomena. Učinek internacionalizacije se pretežno nanaša na obseg in rast prihodkov od prodaje v tujini, katere večinoma merimo kot delež izvoza v celotnih prihodkih ali rast prihodkov iz tujine (Aaby in Slater, 1989). Učinek internacionalizacije je pomemben vidik internacionalizacije, ki dopolnjuje predhodno predstavljene štiri dimenzije internacionalizacije: izbiro trgov, proizvodov, načina delovanja in časa vstopa/izstopa. Učinek internacionalizacije oziroma izvoza je v literaturo pogosto prestavljen kot centralna odvisna spremenljivka internacionalizacije (Reid, 1981; Gankema et al., 2000; Aaby in Slater, 1989; Cavuşgil, 1984; Riahi-Belkaoui, 1998), ki predstavlja kvantitativni vidik tega fenomena (Manolova et al., 2002; Ruzzier, 2005).

Iz zgornje diskusije o glavnih dimenzijah internacionalizacije lahko oblikujemo naslednjo hipotezo:



Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga virov, sposobnosti in rutin v procesu internacionalizacije MSP (Vir: razvito po Welch in Luostarinen, 1993)

*Hipoteza 1: Internacionalizacija MSP je večdimenzionalni koncept sestavljen iz naslednjih dimenzij: način vstopa, izbira trgov, izbor proizvodov oziroma storitev, čas internacionalizacije ter učinek internacionalizacije.*

## 4.2 Določljivke internacionalizacije

Iz pregleda literature o internacionalizaciji MSP lahko v grobem povzamemo, da na internacionalizacijo vplivajo tri ključne skupine dejavnikov: podjetnikove, organizacijske in okoljske značilnosti. Pogosto se zaradi različnih poimenovanj sorodnih kategorij pojavljajo različne razdelitve (npr. Cicic et al., 2002 so v svojem modelu predlagali skupine določljivk, ki se nanašajo na strategije, strukture okolja in strukturo organizacije), vendar jih lahko po sami vsebini vsekakor razdelimo tudi v predlagane skupine dejavnikov.

### 4.2.1 Podjetnik

Podjetnik je v literaturi široko priznan kot najpomembnejša determinanta pri internacionalizaciji MSP (Miesenbock, 1988; Andersson, 2000; Reid, 1981; Westhead et al., 2002; Glancey, 1998; Westhead et al., 2001; Prince in Van Dyken, 1998). Njegova vloga kot glavnega odločevalca je centralnega pomena pri določanju (mednarodne) strategije in vedenja podjetja. Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečevanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o alokaciji redkih virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti. Alvarez in Businetz (2001) ter Rangone (1999) so ustvarili povezavo med na virih osnovano teorijo podjetja in podjetnikom ter predlagali podjetnika kot vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetniki imajo osebne-specifične lastnosti, ki omogočajo prepoznavanja novih priložnosti in alokacijo redkih virov za delovanje podjetja (Schumpeter, 1950;

Alvarez in Busenitz, 2001; Penrose, 1959). Podjetnikovo znanje, odnosi, veze, izkušnje, izobrazba, presoja in spretnosti se smatrajo za vire same po sebi (Barney et al., 2001; Langlois, 1995). Viri so zato družbeno kompleksni, dodajajo podjetju vrednost in jih druga podjetja ali posamezniki težko posnemajo (Alvarez in Busenitz, 2001).

MSP so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast in internacionalizacija, kot del strategije širitve in rasti. MSP se v internacionalizacijo odpravljajo z omejenimi viri, pri čemer lahko igrata pomembno vlogo podjetnikov človeški in družbeni kapital, kot pomembnejša strateška vira in vira dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Kot smo že omenili je podjetnik najbolj kritična in odločujoča determinanta internacionalizacije MSP (Miesenbock, 1988). To je v literaturi pripeljalo do raziskovanj osebnostnih značilnosti podjetnika, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in uspešnost. Leonidou je s sodelavci (1998) v pregledu literature o vplivu podjetnikov/managerjev na izvoz ugotovil, da večino raziskav na to temo ni bilo izvedenih na podlagi splošnega teoretičnega okvirja, temveč so bili le trenutni poskusi arbitrarne izbire podjetnikovih spremenljivk za preučevanje. Literatura o internacionalizaciji MSP predlaga štiri kategorije podjetnikovega človeškega kapitala, ki ločijo internacionalizirana in ne-internationalizirana podjetja: izkušnje in spretnosti (Reid, 1981), zaznavanje okolja (Cavusgil, 1984), mednarodna usmerjenost, managersko znanje (Westhead et al., 2001) in družbeni kapital oziroma poslovne zveze in poznanstva (Westhead et al., 2001). V skladu s tem na virih osnovana teorija podjetja (Penrose, 1959) predpostavlja, da so viri in vložki v proizvodni proces edinstveni, neposnemljivi in specifični v vsaki organizaciji, s tem pa posredno določajo podjetjem velikost, obseg in

splošni potencial za rast in obstoj (Manolova et al., 2002). Viri so torej jedro in osnova na katerih podjetja gradijo svoje strategije (Cooper et al., 1994).

Literatura na temo internacionalizacije MSP ne ponuja enovitega odgovora o vplivu posameznih kategorij človeškega kapitala na internacionalizacijo MSP, zato bomo po vzoru drugih raziskovalcev (Westhead, et al., 2001; Manolove et al., 2002, Leonidou et al., 1998) podjetnikov človeški kapital razdelili v štiri skupine: mednarodne izkušnje, mednarodna usmerjenost, zaznavanje okolja in managersko znanje. Prvič, raziskave so pokazale, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja (npr. izkušnje in spretnosti) podjetnika ter nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembni determinanti internacionalizacije MSP (Cavusgil, 1984; Johanson in Vahlne, 1977 in 1990; Reid, 1981). Torej lahko sklepamo, da bo stopnja mednarodnih izkušenj podjetnika ali managerja MSP značilna spremenljivka, ki loči internacionalizirana podjetja od neinternationaliziranih. Reuber in Fischer (1997) sta ugotovila, da bolj kot so podjetniki in vrhnji managerji MSP mednarodno izkušeni, prej bo podjetje pričelo z mednarodnimi aktivnostmi. Prav tako je Manolova s sodelavkami (2002) dokazala na vzorcu ameriških malih podjetij, da obstajajo značilne razlike med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP glede mednarodnih izkušenj in spretnosti. Drugič, usmerjenost na tuje trge ali mednarodna usmerjenost je zasnovana iz dimenzij, kot so znanje tujih jezikov, potovanja v tujino in dopustnost tveganja (Dichtl et al., 1990). Smatra se, da bolj kot so podjetniki/managerji mednarodno usmerjeni, bolj bodo (*ceteris paribus*) vključeni v izvozne aktivnosti (Dichtl et al., 1990) oziroma bolj bodo njihova podjetja internacionalizirana (Manolova et al., 2002). Tretjič, primerov raziskav, ki povezujejo zaznavanje okolja z internacionalizacijo, je v literaturi bolj malo in lahko rečemo, da je področje relativno neraziskano. Med najbolj dodelanimi je raziskava Manolove s kolegicami (2002), ki pa na vzorcu ameriških MSP ni pokazala značilne pozitivne povezave med mednarodno usmerjenostjo lastnikov/managerjev in internacionalizacijo. Druga študija, ki je proučevala povezavo med velikostjo podjetij in intenzivnostjo izvoza, je pokazala, da izvozniki zaznavajo mednarodno okolje kot manj tvegano kot podjetja, ki ne izvažajo (Cavusgil in Naor, 1987). Četrto, osrednje sredstvo podjetja, podjetnik, lahko z ustreznim managerskim znanjem priskrbi podjetju zadostni obseg kritičnih sredstev za njegovo delovanje, identificira ustrezne družbenike, investitorje in svetovalce, ki bodo pripomogli k procesu zbiranja kritičnih sredstev (Westhead et al., 2001). Managerski know-how predstavlja neekonomsko znanje utelešeno v podjetniku, ki ga preko vzgoje staršev pridobiva skozi celotno življenje. Starši podjetnika, ki so mu bili lahko v zgled, so posredno prispevali k njegovi podjetniški usmerjenosti. Na managersko znanje vplivajo tudi predhodne delovne izkušnje in število družbenikov v podjetju, med katerimi se znanja prenašajo. Iz zgornjih ugotovitev raziskav lahko oblikujemo naslednjo hipotezo:

*Hipoteza 2a: Obstaja pozitivna povezava med človeškim kapitalom podjetnikov (mednarodnimi izkušnjami,*

*mednarodno usmerjenostjo, zaznavanjem okolja in managerskim znanjem) in predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.*

Družbeni kapital pomeni zaupanje, ki ga podjetniku in njegovim sposobnostim izkazuje okolje, in je vgrajen v podjetnikovih osebnih mrežah oziroma kot skupek virov vključen v podjetnikove osebne mreže (Eriksson et al., 2000). Drnovšek (2002) je v svoji raziskavi med slovenskimi podjetji ugotovila splošen pozitiven vpliv podjetnikovih osebnih mrež na poslovni uspeh podjetja, vendar se posameznikovi vidiki podjetnikovih osebnih mrež med seboj razlikujejo po značilnosti in intenzivnosti vpliva. Zato se naslednja hipoteza glasi:

*Hipoteza 2b: Obstaja pozitivna povezava med podjetnikovim družbenim kapitalom in predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.*

#### 4.2.2 Podjetje

Na virih osnovana teorija podjetij obravnava podjetja kot administrativno tvorbo, ki združuje skupek virov in predstavlja entiteto za akumulacijo znanja (Penrose, 1959). Z izkušnjami pridobljeno znanje, daje podjetju znanja za izkoriščanje zaloga heterogenih virov za proizvodnjo specifičnih storitev. To pa zagotavlja podjetjem edinstveni značaj in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Penrose, 1959; Trevino in Grosse, 2002; Das in Teng, 2000). Velikost podjetja je kreacija in odraz ustanoviteljeve vizije, zmožnosti, vodstvenih sposobnosti in značilnosti panoge. Med spremenljivkami internacionalizacije je deležna tudi največ zanimanja (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Miesenbock, 1988), ker se smatra, da je majhnost MSP tudi največja hiba pri mednarodnih aktivnostih. Velikost MSP pa je v večini primerov povezana tudi z razpoložljivostjo virov za delovanje. Njihova redkost vpliva na odločitve o vstopu na tuje trge in doseganju višjih stopenj in oblik internacionalizacije (Westhead et al., 2002). Raziskave so pokazale (Ruzzier et al., 2006), da obstajajo statistične razlike v obsegu vseh pomembnejših virov (finančnih, organizacijskih, opredmetenih in neopredmetenih) med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP, kjer so imela internacionalizirana podjetja večje vrednosti v vseh kategorijah. Kljub velikemu interesu raziskovalcev ni enotnega mnenja o vplivu te spremenljivke na internacionalizacijo podjetij, v splošnem pa se smatra, da večja podjetja lažje vstopajo na tuje trge in dosegajo višje stopnje internacionalizacije (Hoang, 1998; Miesenbock, 1988; Aaby in Slatner, 1989).

Dodatna razlikovalna lastnost podjetij pri internacionalizaciji je starost. V raziskovanju obstaja skupno mnenje glede povezave med starostjo podjetij, velikostjo in (proporcionalno) rastjo (Storey, 1994); ob dani velikosti se proporcionalna stopnja rasti zmanjšuje s starostjo, istočasno imajo starejša podjetja večjo verjetnost za preživetje kot mlajša. V povezavi z internacionalizacijo so Autio et al., (2000) dokazali, da starost pri kateri se podjetja internacionalizirajo vpliva na rast tega podjetja. Po teorijah učenja in znanja se podjetja, ki se internacionalizirajo po predhodnem delovanju na domačem trgu morajo spopasti



z domačo usmerjenostjo, vezni na domačem trgu in inercijo pri sprejemanju odločitev vezanih na domač trg, da lahko nastopajo na mednarodnih trgih (McDougall in Oviatt, 2000). Posledično se morajo mlajša podjetja spopadati z manj tovrstnimi ovirami in zato bodo lahko hitreje rasla na mednarodnih in domačem trgu (Autio et al., 2000).

*Hipoteza 3: Starost in velikost podjetij sta pozitivno povezana s predlaganim konceptom internacionalizacije MSP*

### 4.2.3 Okolje

Okolje predstavlja v strateškem managementu za podjetja priložnosti in nevarnosti. Pri internacionalizaciji kot dolgoročni strateški odločitvi pa poleg domačega okolja vpliva tudi tuje poslovno okolje. Za analizo vplivov okolja na internacionalizacijo MSP lahko poleg domačega in tujega okolja, ločimo še mikro in makro okolje (Andersson, 2000). Mikro okolje, kateremu podjetnik in podjetje pripadata, pripadajo še kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija in struktura panoge. Na nivoju makro okolja delujejo dejavniki, ki so izven podjetnikovega vpliva, kot so pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante tako domačega kot tujih trgov (Luostarinen, 1979). Raziskave so pokazale (Ruzzier, 2006), da na internacionalizacijo MSP mnogo bolj vplivajo elementi tujega (mikro in makro) okolja in da pri zaznavanju domačega okolja ni bi bilo statističnih razlik med internacionaliziranimi in neinternationaliziranimi MSP.

*Hipoteza 4: Pozitivno zaznavanje značilnosti mikro okolja (kupci, dobavitelji, konkurenti, tehnologija in struktura panoge) in makro okolja (pravno in politično okolje, ekonomske in kulturne determinante) so pozitivno povezane s predlaganim konceptom internacionalizacije MSP.*

## 4.3 Posledice internacionalizacije

Uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti je končni rezultat internacionalizacije, ki nakazuje ali je internacionalizacija smiselna ali ne. Obseg mednarodnih aktivnosti je lahko povezan z organizacijsko uspešnostjo, saj podjetje lahko izrablja povezave med različnimi tržnimi segmenti, povezanimi panogami in geografskimi območji z izkoriščanjem ekonomij obsega in izkušnjami (Porter, 1985; Riahi-Belkaoui, 1998; Antončič in Hisrich, 2000; Lu in Beamish, 2001). Shoham (1998) je predlagal poskus konceptualizacije posledic internacionalizacije oziroma izvoza. Koncept vsebuje naslednje dimenzije: izvozne prihodke, dobičkonosnost izvoza in sprememba poslovanja, ki so bile operacionalizirane z različnimi spremenljivkami. Posebnost v tem pogledu so mere za spremembo poslovanja, ki vključujejo tudi spremenljivke zadovoljstva in percepcije. Koncept, ki ga predlaga avtor se nekoliko razlikuje od obstoječega, ker pod posledice internacionalizacije vključuje tudi njen učinek, medtem kot obstoječi model uvršča učinek internacionalizacije kot enega izmed njenih dimenzij v osrednjem konstrukt.

### 4.3.1 Rast podjetja

Vzpostavitev direktne povezave med internacionalizacijo MSP in rastjo slednjih je v literaturi zelo redka (Reuber in Fischer, 2002). Razlog je predvsem v preučevanju internacionalizacije MSP same po sebi kot odvisne spremenljivke (Leonidou, 1998) in ne pojasnjevalne spremenljivke uspeha podjetja. Redke študije, ki se s tem ukvarjajo, so zaključile, da ne obstaja značilne direktne povezave med prihodki iz tujine in rastjo podjetij. Bloodgood, Sapienza in Almeida (1996) so ugotovili, da je bil obseg internacionalizacije zgolj marginalno povezan s prihodki in njihovo stopnjo rasti. Drugi avtorji (McDougall in Oviatt, 1996) so odkrili, da so bili prihodki iz tujine, kot del celotnih prihodkov pozitivno in značilno povezani s tržnim deležem. Kljub zgornjih ugotovitvam, mnogo raziskovalcev internacionalizacije MSP priznava pozitivno povezavo med internacionalizacijo in rastjo prihodkov kot eno izmed ključnih povezav (McDougall in Oviatt, 1999).

### 4.3.2 Dobičkonosnost podjetij

Empirične izkušnje povezane s pozitivnimi finančnimi učinki internacionalizacije so prav tako mešane (McDougall in Oviatt, 1996; Riahi-Belkaoui, 1998). Upoštevajoč različne mere uspešnosti, so razne študije pokazale, da so bila multinacionalna podjetja bolj uspešna kot podjetja, ki so delovala samo na domačem trgu (Vernon, 1993; Dunning, 1973). To je vodilo mnogo raziskovalcev do zaključkov, da obstaja pozitivna povezava med internacionalizacijo in uspešnostjo podjetja. Na drugi strani pa so prisotne študije, ki poročajo o negativni povezavi (Markides in Ittner, 1994) oziroma mešanih ugotovitev (Collins, 1990). To lahko delno razložimo z nelinearno povezavo med internacionalizacijo MSP in njihovo dobičkonosnostjo (Antončič in Hisrich, 2000). Do takšnih rezultatov je prišel tudi Riahi-Belkaoui (1998), ki je odkril nelinearno povezavo med stopnjo internacionalizacije in donosom na osnovna sredstva. Glede na zgornjo diskusijo bomo v našem primeru predpostavili pozitivno povezavo med stopnjo internacionalizacije in dobičkonosnostjo MSP.

*Hipoteza 5: Koncept internacionalizacije, ki je sestavljen iz ključnih dimenzij internacionalizacije (trgov, načinov vstopa, časa, proizvodov, storitev ter učinka internacionalizacije), bo pozitivno povezan z rastjo prihodkov in dobičkonosnostjo podjetij.*

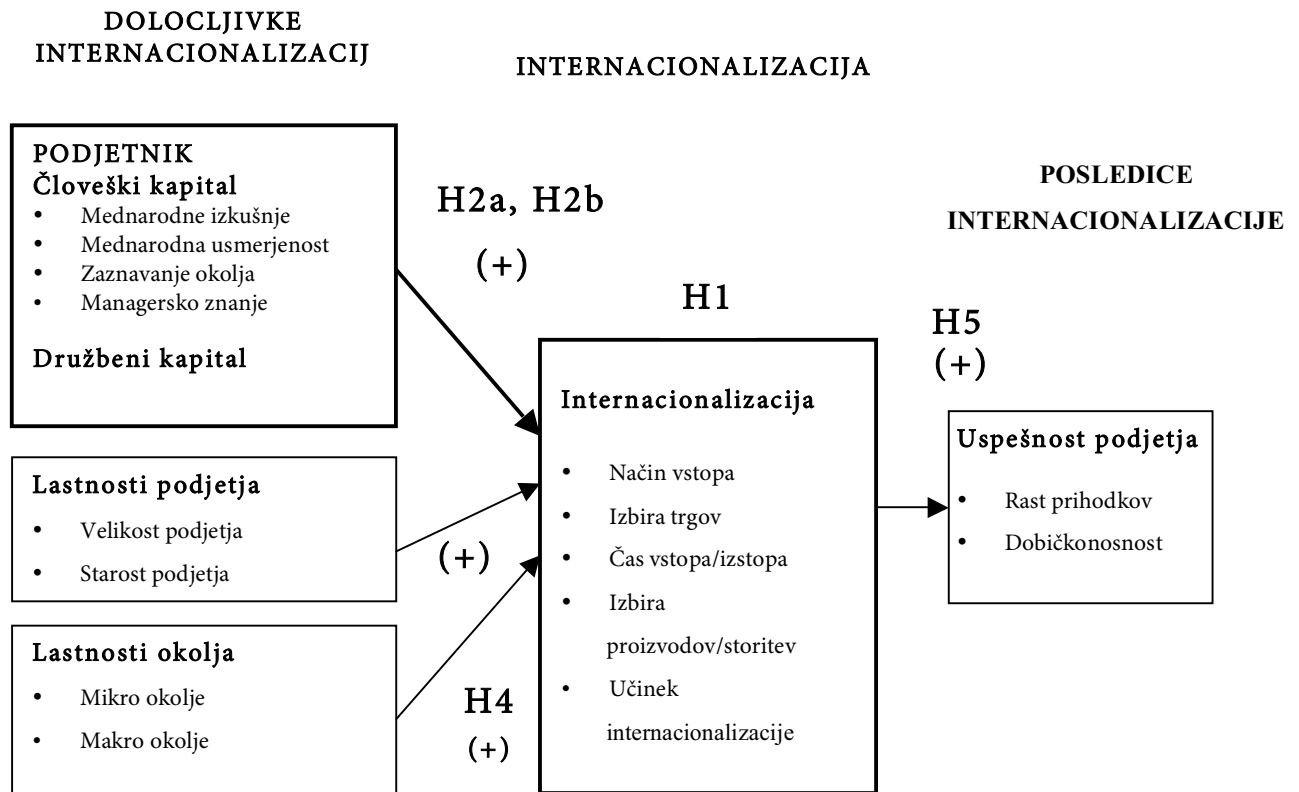
Zgoraj razvite hipoteze bodo predstavljale osnovo za konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP, ki je predstavljen v Sliki 2.

## 5 Zaključki, implikacije, omejitve ter nadaljnje možnosti raziskovanja

### 5.1 Zaključki

Internationalizacija MSP postaja z razvojem podjetništva in pomenom MSP vse pomembnejše področje preučevanja.





Slika 2: Konceptualni integrativni model internacionalizacije MSP (Vir: razvito po Antončič in Hisrich, 2000)

Z globalizacijo gospodarskega okolja in spreminjanjem razmer delovanja pa obstoječe širše sprejete teorije ne dajejo več zadovoljive raziskovalne osnove in odgovorov na trenutno delovanje MSP. V procesu internacionalizacije postajajo vse pomembnejši akterji podjetniki, kot nosilci strateških odločitev MSP. Prav tako je mogoče čas začetka internacionalizacije obravnavati kot eno izmed njenih strateških dimenzij. Kot odgovor na zgornje izzive se pojavlja novo znanstveno področje, ki sloni na obstoječih teorijah internacionalizacije MSP in ga imenujejo mednarodno podjetništvo.

Najpomembnejše ugotovitve pričujočega teoretičnega prispevka vidimo prvič v sintetiziranem pregledu motivov in ovir internacionalizacije MSP, drugič v spoznanjih teorij in modelov stopenjske internacionalizacije, teorije mrež in na virih osnovane teorije podjetja kot pripomočnik za razumevanje procesa internacionalizacije MSP in njenih determinantov ter tretjič v novemu teoretičnemu ogrodju za analizo strateških odločitev najpomembnejših dimenzij internacionalizacije osnovane na teoriji virov podjetij.

Obstoječa študija prispeva k razvoju teorije internacionalizacije MSP in novonastajajočega področja mednarodnega podjetništva tudi z razvojem konceptualnega integrativnega modela internacionalizacije MPS, ki združuje osrednji koncept internacionalizacije sestavljene iz ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvodov, čas nastopa oz. izstopa ter učinek internacionalizacije) z njenimi določljivkami (lastnosti podjetnika, podjetja in okolice) ter posledicami (rast in dobičkonosnost podjetja). Poseben poudarek je bil posvečen tudi vlogi, ki jo pri procesu internacionalizacije zaseda

podjetnik s svojim človeškim in družbenim kapitalom in vplivu, ki ga ima na internacionalizacijo MSP.

## 5.2 Omejitve

Predlagani integrativni konceptualni model ima tudi svoje omejitve. Prva med njimi je nivo preučevanja, ki je uporabljen za predstavitev modela. Toj nivo opozameznikov-podjetnikov, pri tem, da je nivo organizaciji pomemben zgoj v smislu vizije podjetnika in njegovih organizacijskim sposobnosti. Iz slednje izhaja druga skupina omejitev, ki se nanaša na vir informacij – podjetnike. Njihove lastnosti se v tovrstnih primerih zajemajo samoocenjevalno, podjetniki pa mnogokrat pri tem pretiravajo oziroma imajo lahko različne kriterije samoocenjevanja, kar lahko privede do merskih napak. Ravno tako se lahko pojavi problem multikolinearnosti pri posameznih lastnostih podjetnikov zaradi medsebojnih povezanosti spretnosti, znanj in veščin (npr. mednarodna usmerjenost in mednarodne poslovne spretnosti) in kavzalnosti med preučevani kategorijami. Tak primer vzročno-posledičnih povezav so lahko: ali mednarodna usmerjenost privede do višjih stopenj internacionalizacije ali so višje stopnje internacionalizacije razlog za večje mednarodne usmerjenosti podjetnikov? Tovrstne dileme bi nam pomagale raziskati zgoj longitudinalne študije posameznih podjetnikov in podjetij. Poimenovanje in grupiranje posameznih kategorij človeškega in družbenega kapitala je naslednja omejitev, ki se ne nanaša zgoj na predlagani model, ampak na celotno literaturo s področja podjetnikovih lastnosti. Težave nastopijo predvsem pri operacionalizaciji

teh spremenljiv, saj znanstveniki zaradi medkulturnih razlik posamezne kategorije zelo različno poimenujejo. Primer nekonsistentnega poimenovanja »mednarodne usmerjenosti«, ki jih avtorji uporabljajo v angleščini so: 'supranational outlook' (Simmonds in Smith, 1968), 'foreign market orientation' (Reid, 1983), 'international outlook' (Dichtl et al., 1990) ali 'international orientation' (Manolova et al. 2002). Kot zadnje pomembnejše omejitve bi omenil izbor dimenzij in konceptualizacijo osrednjega dela modela; internacionalizacijo MSP. V obstoječi študiji smo predlagali pet ključnih dimenzij (način vstopa, izbira trgov, proizvod/storitev, čas internacionalizacije in njen učinek), zagotovo pa obstajajo še druge dimenzije, kot bi pomagale dodatno razjasniti tako večdimenzionalen fenomen kot je internacionalizacije (MSP). Tako dimenzije so lahko: kultura, panoga ali velikost domačega trga. Podobna omejitve se nanaša na izbor ključnih določljivk internacionalizacije, ki predstavlja zgolj predlog, katerega je moč nadgraditi z zmanjšanjem oziroma povečanjem števila posameznih določljivk.

Model internacionalizacije je kot celota sicer integrativen in pojasnjevalen, vendar ne obsega vseh določljivk, ki bi lahko vplivale in internacionalizacijo MSP ali njenih posledic. Vsekakor predstavlja osnovo, ki jo lahko dopolnimo ali celo reduciramo, v primeru preučevanja in poudarka na specifičnih določljivkah internacionalizacije MSP. Poleg tega model ne vključuje niti interakcij med posameznimi določljivkami internacionalizacije, kot npr. vpliv (mikro in makro) okolja na podjetnika ter obratno (vpliv podjetnika na mikro okolje, v katerem deluje).

### 5.3. Implikacije

Prva skupina implikacij je namenjena teoretičnim raziskovalcem internacionalizacije MSP. Tako članek, kot sam model, ponujajo pregled nad vsemi pomembnejšimi teoretičnimi podlagami internacionalizacije MSP, oziroma določljivkami, posledicami in glavnimi dimenzijami internacionalizacije. Prvič, obstoječi model ponuja konceptualno teoretično ogrodje za izvajanje poglobljenih intervjujev in primerjav med posameznimi podjetji, ki nam bo omogočil boljše razumevanje internacionalizacije MSP. Drugič, predlagani model ali samo njegove dele pa lahko uporabimo tudi kot raziskovalni načrt za izvajanje longitudinalnih empiričnih raziskav, pri preučevanju vplivov določljivk internacionalizacije na samo internacionalizacijo, pri izgradnji merskega konstrukta za internacionalizacijo MSP in preučevanju vpliva internacionalizacije na njene posledice (rast in dobičkonosnost podjetij). Zaradi večdimenzionalnosti in kompleksnosti pojava internacionalizacije pa moramo biti pri razvijanju in praktični uporabi raznih izpeljank modela pozorni, da nas poenostavitve ne zavedejo.

Naslednja skupina implikacij je namenjena praktikom in podjetnikom. Predlagani integrativni teoretični model internacionalizacije ponuja podjetnikom teoretično ogrodje, na katerem lahko pričnejo graditi svoje strategije internacionalizacije in jim služi kot vodilo pri razmišljanju o vseh pomembnih dejavnikih, ki lahko vplivajo na njen začetek oziroma stopnjo.

Zadnja skupina implikacij konceptualnega modela

je namenjena vladnim organom in politiki spodbujanja podjetništva. Slednji bodo lahko z empirično preverbo modela na podjetjih prišli do konkretnih zaključkov o usmeritvi pozornosti in sredstev točno določenim lastnostim podjetnikov, podjetij in okolja, ki se bodo izkazale, da pozitivno vplivajo na to, da podjetje postane internacionalizirano oziroma povečuje stopnjo internacionalizacije.

### 5.4 Možnosti nadaljnega raziskovanja

Predlagani teoretični konceptualni model je poskus združitve vseh pomembnejših determinant, posledic in dimenzij internacionalizacije MSP, a po drugi strani predstavlja zgolj izhodišče za dodatno preučevanje tematike. Nadaljnje raziskovanje se lahko razvije v več smeri, med katerimi so vsekakor najpomembnejše: ustrezna operacionalizacija navedenih spremenljivk, skupin dejavnikov in dimenzij internacionalizacije, oblikovanje merskega konstrukta za merjenje stopnje internacionalizacije MSP, empirična preverba modela in konstrukta, po možnosti med slovenskim MSP ter nadaljnja mednarodna primerljivost tovrstnega rezultata. Večino predpostavk bi lahko preverili z raziskavo v določenem časovnem trenutku, za ostale bi potrebovali longitudinalno študijo izbranih podjetij. Empirične raziskave ali poglobljeni osebni intervjuji so instrumenti, ki bi lahko ponudili veliko informacij k razjasnitvi navedenih dilem in odprtih vprašanj. Odprto področje raziskovanja pa ostajajo tudi nelinearne povezave in interakcijski učinki posameznih kategorij določljivk in dimenzij internacionalizacije.

### Literatura

- Aaby, N.E. & Stanley, F.S. (1989). Management influence on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4): 7-22.
- Acks, Z.J., Randall, K.M. & Bernard, Y. (2001). Entrepreneurship, globalisation, and public policy, *Journal of International Management*, 7: 235-251.
- Alvarez, S. & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6): 755-775.
- Andersen, O. in Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review*, 11(3): 347-363.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1): 63-93.
- Antončič, B. (2002). *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*. Doctoral dissertation. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, B. & Hisrich, R.D. (2000). An integrative conceptual model. V: *Global marketing co-operation and networks*, urednik L.P. Dana. New York: International Business Press.
- Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J.Jr. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of*

- Management*, 27(6): 625-641.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 93-98.
- Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4): 61-76.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-636.
- Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1993). Introduction and overview. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Buckley, P.J. (1993). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: The theoretical background. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Calof, J. (1994). The relationship between firm size and export behaviour revisited, *Journal of International Business Studies*, 25(2): 367-387.
- Cavusgil, T.S. & Naor, J. (1987.) Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research*, 15(3): 221-235.
- Cavusgil, T.S. (1993). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Cavusgil, T.S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1): 3-22.
- Cavusgil, T.S. (1980). The internationalization process of the firm, *European Research*, 8(6): 273-281.
- Chetty, S.K. (1999). Dimension in internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry, *European Journal of Marketing*, 33(1/2): 121-142.
- Cicic, M., Patterson, P. & Shoham, A. (2002). Antecedents of international performance: A service firms' perspective. *European Journal of Marketing*, 36(9/10): 1103-1118.
- Clark, T., Pugh, D.S. & Geoff, M. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6): 605-623.
- Collins, J.M. (1990). A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed, and developing countries, *Journal of International Business Studies*, 21(1): 271-287.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon F.J. & Woo C.Y. (1994). Initial human and financial capital predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing*, 9(5): 371-395.
- Daily, C., Certo, T. & Dalton, D. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?, *Strategic Management Journal*, 21(4): 515-523.
- Das, T.K. & Teng B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Dichtl, E., Koeglmayr H.-G. & Mueller S. (1990). International orientation as precondition for export success, *Journal of International Business Studies*, 21(1): 23-40.
- Doole, I. & Lowe, R. (1999). *International Marketing Strategy*. Thomson Learning.
- Drnovšek, M. (2002). *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dunning, J.H. (1973). The determinants or international production, *Oxford Economic Papers*, 25(November): 289-336.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard A. & Sharma, D.D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process, *International Studies of Management & Organization*, 30(1): 26-44.
- Gankema, H.G.J., Snuif, H.R. & Zwart, P.S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, 38(4): 15-27.
- Glancey, K. (1998). Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(1): 18-27.
- Glas, M., Hisrich, R.D., Vahcic, A. & Antoncic, B. (1999). The internationalization of SMEs in transition economies: Evidence from Slovenia, *Global focus*, 11(4): 107-124.
- Grant, R.M. (1991). A Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, L.D. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation, *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 479-491.
- Hoang, P. (1998). A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance, *Management International Review*, 38(1): 73-93.
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. Harlow: Prentice Hall, Third edition.
- Johanson, J. & Mattsson L.-G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. Strategies in Global Competition. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Johanson, J. in 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.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). Managerial motivations as determinants of industrial export behaviour. V: *Export management: An international context*, urednika Czinkota M. & Tesar, G., New York: Praeger.
- Katsikeas, K.S. (1996). Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters, *International Marketing Review*, 13(2): 4-19.
- Knight, G. & Liesch, P. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12): 981-995.
- Langlois, R. (1995). Capabilities and coherence in firms and markets. V: *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Toward a synthesis*, urednika C.A. Montgomery. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Lehtinen, U. & Penttinen, H. (1999). Definition of the internationalization of the firm. V: *Perspectives on internationalization*, urednika U. Lehtinen in H. Seristoe. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Leonidou, L.C. (1995a). Export barriers: Non-exporter's perceptions, *International Marketing Review*, 12(1): 4-25.
- Leonidou, L.C. (1995b). Export stimulation: A non-exporter's perspective, *European Journal of Marketing*, 29(8): 18-36.
- Leonidou, L.C. (1998). Organizational determinants of exporting: Conceptual, methodological, and empirical insights, *Management International Review*, 38(1): 7-52.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and



- future directions, *Journal of International Marketing*, **6**(2): 74-103.
- Lu, J.W. & Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, **22**(6/7): 565-586.
- Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doctoral dissertation. Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Mahoney, J.T. & Pandian J.R. (1997). The resource-based view within the conversation of strategic management. V: *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*, ur. N.J. Foss. Oxford: Oxford University Press.
- Manolova, T.S., Brush C.G, Edelman, L.F. & Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms: International factors revisited, *International Small Business Journal*, **20**(1): 9-13.
- Markides, C.C. & Iltner, C.D. (1994). Shareholder benefits from corporate international diversification: Evidence from U.S. international acquisitions, *Journal of International Business Studies*, **25**(2): 343-336.
- McAuley, A. (1999). Intreprenurial instant exporters in the Scottisch arts and crafts sector, *Journal of International Marketing*, **7**(4): 67-82.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, **43**(5): 902-906.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1999). International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research. V: *Entrepreneurship 2000*, urednika D.L. Sexton & R.W. Smillor. Chicago: Upstart Publishing.
- McDougall, P.P. & Oviatt, B.M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performace: A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, **11**(1): 23-40.
- Miesenbock, K.J. (1988). Small business and exporting: A literature review, *International Small Business Journal*, **6**(2): 42-61.
- Morgan, R. & Katsikeas, C. (1997). Obstacles to export initiation and expansion, *International Journal of Management Science*, **25**(6): 677-690.
- Morgan, R. (1997). Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies, *European Business Review*, **9**(2): 68-79.
- Observatory of European SMEs (2002a). *Highlights from the 2001 survey*. Luxembourg: Enterprise Directorate General of the European Commission.
- Observatory of European SMEs (2002b). *SMEs in focus, main results from the survey*. Luxembourg: Enterprise Directorate General of the European Commission.
- OECD (2002) *Economic Outlook*. Paris: EOCD, Head of Publications Service.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, **25**(1): 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, **9**(2): 30-44.
- Papadopolous, N. & Dennis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment methods for international market selection, *International Marketing Review*, **5**: 38-51.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business, *Journal of Management*, **27**(6): 803-829.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, **14**(3): 179-191.
- Piercy, N. (1981). Company internationalisation: Active and reactive exporting, *European Journal of Marketing*, **15**(3): 26-40.
- Pleitner, J.H.(1997). Globalization and entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge, *Journal of Enterprising Culture*, **5**(1): 27-55.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prince, Y. & Van Dijken K.A. (1998). Export orientation: An econometric analysis. V: *The internationalization of SMEs: The Interstratos project*, urednika A. Haahti, G. Hall & R. Donckels. London: Routledge.
- Punnett, B.J. & Ricks D.A. (1992). *International business*. Boston: PWS-Kent publishing Company.
- Ramaswamy, K., Kroeck, G. & Renford, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment, *Journal of International Business Studies*, **26**(1): 167-177.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises, *Small Business Economics*, **12**(3): 233-248.
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, **12**(2): 101-112.
- Reuber, R.A. & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviours of SMEs, *Journal of International Business Studies*, **28**(4): 807-826.
- Reuber, R.A. & Fischer, E. (2002). Foreign sales and small firm growth: The moderating role of the management team, *Entrepreneurship Theory and Practice*, **27**(1): 29-45.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998). The effects of the degree of internationalization on firm performance, *International Business Review*, **7**(3): 315-321.
- Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M., Antončič, B. & Konečnik, M. (2006). The resource-based approach to the internationalisation of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies'. *Zagreb International Review of Economics & Business*, **9**(2): 95-116.
- Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Arak: Kranj.
- Ruzzier, M. (2006). *The influence of the environment on the internationalization of SMEs*. Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper: Koper.
- Schumpeter, J. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, **6**(3): 59-81.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21<sup>st</sup> century, *Academy of Management Journal*, **43**(6). 1227-1247.
- Storey, D.G. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, **25**(2): 325-342.
- Trevino, L.J. & Grosse, R. (2002). An analysis of the firm specific resources and foreign direct investment in the United States, *International Business Review*, **11**(4): 431-452.
- Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z*

- neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vernon, R. (1993). International investment and international trade in the product cycle. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Vida, I. & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3): 143-151.
- Welch, L. & Luostarinen, R. (1993). Internationalization: Evolution of a concept. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley in P.N. Ghauri. London: Academic Press.
- Wernerfelt, B. (1997). A resource-based view of the firm. V: *Resources, firms and strategies: A reader in the resource-based perspective*, ur. N.J. Foss. Oxford: Oxford University Press.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D. & Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A research note, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1): 38-48.
- Westhead, P., Binks M. & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource based view, *Journal of Business Venturing*, 16(4): 333-358.

---

**Mitja Ruzzier** je docent na Fakulteti za Management v Kopru Univerze na Primorskem, katedri za podjetništvo. Poleg pedagoškega dela, v katerem pokriva področje podjetništva in delno mednarodnega poslovanja, mnogo časa posveti raziskovalnemu in svetovalnemu delu v praksi, kjer je zadnjih nekaj let deloval kot podjetnik, svetovalec in pomočnik direktorja srednje velikega podjetja. Njegovo raziskovalno področje pokriva podjetništvo, internacionalizacijo podjetij ter pojav mednarodnega podjetništva.

---

**Maja Konečnik** je docentka na Ekonomski Fakulteti Univerze v Ljubljani, katedri za trženje. Poleg pedagoškega dela, v katerem pokriva področje trženja in trženja v turizmu, dela tudi na raziskovalnem in svetovalnem področju. V okviru raziskovalnega dela jo posebej zanimajo izzivi proučevanja blagovnih znamk in njihov prenos na turistično destinacijo. Je članica znanstvenih združenj s področja trženja in turizma ter avtorica številnih prispevkov v slovenskih in tujih znanstvenih revijah.

---



# Ali nas čaka življenje na daljavo?

Siniša Drobnjak, Eva Jereb

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, 4000 Kranj, Kidričeva cesta 55a  
sinisa.drobnjak@fov.uni-mb.si, eva.jereb@fov.uni-mb.si

Uporaba informacijsko komunikacijske tehnologije, uvajanje izobraževanja na daljavo, dela na daljavo, izvajanje storitev na daljavo, prehajanje v informacijsko družbo ter gradnja virtualnega okolja, spodbujajo jutrišnje spremembe pri človekovih navadah. Prispevek prikazuje vpliv navedenih elementov na oblikovanje novega načina življenja - življenja na daljavo.

**Ključne besede:** informacijsko komunikacijska tehnologija, izobraževanje na daljavo, delo na daljavo, storitve na daljavo, informacijska družba, virtualno okolje, življenje na daljavo

## 1 Uvod

Vsakdanja praksa vse bolj potrjuje včerajšnje napoved nekaterih znanstvenikov, strokovnjakov in futurologov, da stopa svet v obdobje tako imenovane informacijske družbe oziroma računalniške revolucije. Podlago za tako trditev dobimo ob podatkih, ki ponazarjajo razvoj in uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije (Jereb, 1986; Gerlič 2000; Vehovar in Robinšak, 2001; Osojnik, 2002; Hakken, 2004; Jereb in Bernik, 2005; Pearson, 2006). V tem stoletju se je družba znašla pred novimi velikimi izzivi. Hitre spremembe na področju informacijsko komunikacijske tehnologije (IKT) imajo velik vpliv na sodobnega človeka in njegov način življenja. V družbi se uveljavljajo vrednote, ki oblikujejo drugačne medsebojne odnose. Če pogledamo okoli sebe, lahko opazimo, da e-stiki počasi prevladujejo nad neposrednimi osebnimi stiki. Slednji ostajajo ključni, vendar se je njihova uporaba zaradi vedno večje prisotnosti IKT v zadnjem obdobju drastično zmanjšala. Poslovno in zasebno komuniciranje v vedno večji meri potekata v elektronski obliki. Tempo življenja, gostota prebivalstva in kompleksnost sistema, so človeka spodbudili k poenostavljanju in olajševanju poslovnega in zasebnega življenja z uporabo sodobne IKT. Prostorska in časovna neodvisnost, kjer lokacija udeleženca povsem izgubi pomen, je potrdilo sloganu »tako daleč pa tako blizu«. Če smo začeli z izobraževanjem na daljavo, z delom na daljavo in s storitvami na daljavo, se slej ko prej postavlja tudi vprašanje življenja na daljavo.

## 2 Življenje na daljavo

Življenje na daljavo je nov in obširen pojav. Elementi, ki vplivajo na razvoj življenja na daljavo so: (1) informacijsko komunikacijska tehnologija, (2) izobraževanje na daljavo, (3) delo na daljavo, (4) storitve na daljavo, (5) informacijska družba in (6) virtualno okolje. Našteti dejavniki so medsebojno neposredno povezani in delujejo interaktivno (slika 1).

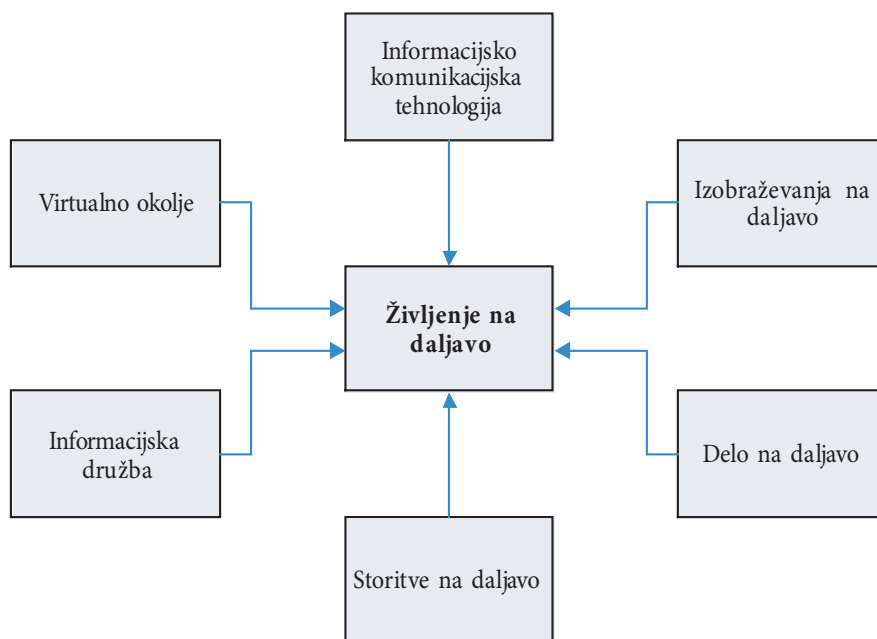
Slika 1 prikazuje odvisnost življenja na daljavo od posameznih elementov, med katerimi je IKT izhodišče. V prejšnjem stoletju je spodbudila izobraževanje in delo na daljavo (Jereb in Gradišar, 1999; Palloff in Pratt, 1999; Draves, 2002). Zaradi poenostavljanja sistema se danes vse bolj uveljavljajo tudi storitve na daljavo. Vse to pa zahteva znanje elektronskega komuniciranja v virtualnem okolju (Harasim, 1994; Hiltz, 1995).

### 2.1 Informacijsko komunikacijska tehnologija (IKT)

IKT je človekova poglavitna spremljevalka na poti v družbo znanja. Orodje, s katerim razpolagamo, je večnamensko, saj je prisotno v šoli in pri delu, vse večji pomen pa dobiva tudi v zasebnem življenju. Življenje na daljavo je najbolj pogojeno ravno s tem dejavnikom, kajti le ta omogoča njegovo delovanje. Informacijske družbe si ne moremo predstavljati brez IKT. Številne smernice zgoraj prikazanih dejavnikov so bolj ali manj odvisne od strojne opreme, zato je potrebno spodbujati njeno uporabo ter jo predstavljati v koristnih pogledih. Dosedanje iniciative in tendence IKT so pokazale možnost življenja na daljavo. Vsak element ima dovolj argumentov za uveljavitev in prisotnost sodobne tehnologije v svoji domeni:

1. *Izobraževanje na daljavo* (iskanje virov in literature v elektronski obliki, komuniciranje s sošolci in profesorji, pisanje ter oddajanje poročil, seminarjskih ali celo izpitnih nalog).
2. *Delo na daljavo* (arhiviranje, obdelava ter prenos informacij in podatkov, sporazumevanje s sodelavci, poslovnimi partnerji in strankami).
3. *Storitve na daljavo* (e-uprava, e-bančništvo, e-trgovina).
4. *Informacijska družba* (uporaba razvite informacijsko komunikacijske infrastrukture, kjer se posameznik preprosto in celotno vključuje v družbeni proces).
5. *Virtualno okolje* (zaradi IKT je časovna in geografska razdalja udeleženca nepomembna, prevladujejo stiki na daljavo).

Če pogledamo človekovo časovno obdobje, bržkone



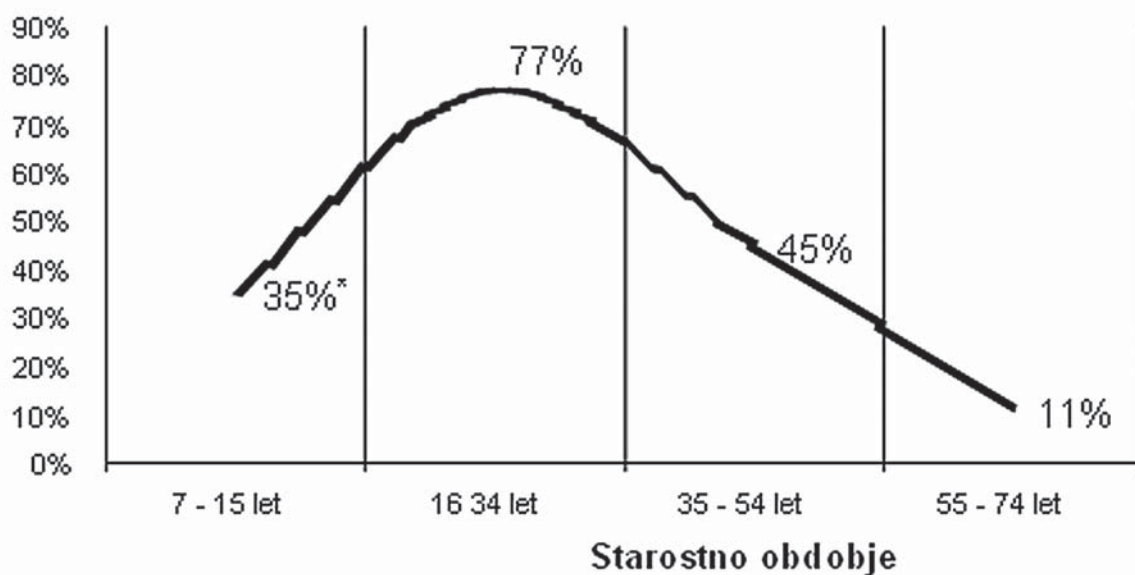
Slika 1: Elementi, ki vplivajo na življenje na daljavo

ugotovimo, da pogostost uporabe IKT dobiva sliko Gaussove krivulje (Slika 2). IKT sodi med človekova najpomembnejša »hišna« orodja, saj je postala tako pomembna, da brez nje skoraj da ne more obstajati nobena organizacija v današnjem razvitem svetu. IKT nas danes

spremlja tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Čeprav pobuda Direktorata za informacijsko družbo »Računalnik v vsak dom« tudi letos ne bo zaživela, nam že samo njeno ime veliko pove o našem bodočem izobraževanju, delu ter življenju.

### Uporaba IKT skozi življenjsko obdobje

Delež v %



\* Posebni podatki kažejo na dejstvo, da otroci med 8. in 13. leti starosti predstavljajo polovico vseh uporabnikov interneta. Večina od njih ima dostop do spletnih strani od doma, pri čemer so najpogostejše aktivnosti presnemavanje, klepetanje in igranje online igrice (Panda Software – Children & the internet).

Slika 2: Redni uporabniki interneta po starosti, Slovenija, 1.četrletje 2005 (Informacijska družba, 2005)

## 2.2 Izobraževanje na daljavo

Prvi korak k oblikovanju izobraževanja na daljavo predstavlja dopisno izobraževanje ljudi iz oddaljenih krajev. Poštne storitve in tiskana gradiva so omogočala razvoj redko poseljenim podeželjem. Kasneje je uporaba množičnih medijev močno pomnožila kanale prenašanja znanja in informacij (Gerlič, 2003). Izobraževanje na daljavo je prišlo do izraza z razvojem IKT po drugi svetovni vojni. Konec osemdesetih let pa je bil prihod interneta v okolje ključen za ta pojav, saj so se vrata znanja odprla vsakomur, ki je imel računalnik in dostop do omrežja. Izobraževanje na daljavo danes običajno uporablja kot medij svetovni splet in zato postajata nepogrešljivi komponenti razvoja izobraževanja na daljavo oblikovanje in upravljanje internetnih strani (Chung, 2005). Tako govorimo o »Web-based« učenju, e-izobraževanju, e-učenju, e-učbenikih ipd. (več o tem glej Jereb in Šmitek, 1999). V literaturi obstaja veliko definicij e-izobraževanja. Veliko avtorjev meni, da lahko govorimo o e-izobraževanju takoj, ko vpeljemo v izobraževalni proces elektronske medije (glej e-Learning Consultant, 2003). Ta definicija je zagotovo preširoka. Zato predlagamo uporabo definicije Tavangariana in drugih (2004), da bi poudarili nove in drugačne vidike e-izobraževanja v primerjavi s klasičnim izobraževanjem: »Z e-izobraževanjem bomo poimenovali vse oblike elektronsko podprtega poučevanja in učenja, ki so procesne in imajo cilj povečati znanje izobraževanca v okviru njegovih individualnih sposobnosti, izkušenj in znanja. Informacijski in komunikacijski sistemi, delujoči preko mreže ali ne, služijo le kot medij za izpeljavo izobraževalnega procesa.«

Ali se izobražujemo v sosednji sobi ali na drugem koncu sveta, princip učenja lahko ostaja enak, saj je »virtualna učilnica« tisti prostor, kjer člani pridobivajo znanje in oblikujejo svoje nove vrednote. Zanj sta značilni popolna prostorska in časovna neodvisnost. Lokacija udeleženca povsem izgubi na pomenu (Becker, 2001). Prvi pogoj za izpeljavo izobraževanja na daljavo danes je IKT,

računalniška pismenost in internet. V povezavi s tem so se v štirih generacijah zamenjali tudi učni pripomočki (slika 3).

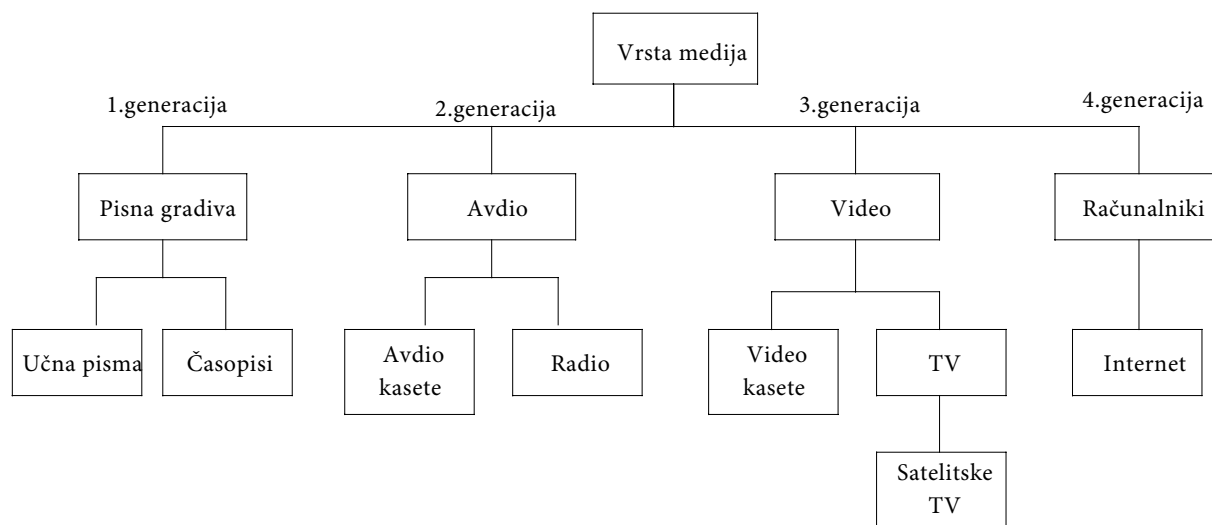
S slike 3 lahko sklepamo, da se je izobraževalni proces iz generacije v generacijo spreminjal in vedno zahteval nova sredstva za učenje. Zadnja generacija se za razliko od prejšnjih zavzema za računalnike, saj združujejo vse komponente dosedanjih medijev. Poleg tega omogoča s svojim programskim orodjem preprost, bogat, hiter in kakovosten dostop do informacij – novega znanja. S tem se pospešuje in poenostavlja izobraževalni sistem v okolju, kajti omrežje ne omogoča le prenosa informacij, temveč je tudi komunikacijski medij.

## 2.3 Delo na daljavo (teledelo)

Teledelo je prilagodljiv način dela, saj pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo IKT na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali klasičnega delovnega mesta v organizaciji. Razvoj elektronskih medijev in sistemov povzroča strukturne, postopkovne in vsebinske spremembe na različnih področjih človekovega dela. Najbolj obetajoča nova organizacijska oblika dela, ki jo navedena tehnologija podpira, je delo na daljavo (Gray, Hodson in Gordon, 1993; Jereb, 1998; Jereb, 1999; Kaufman-Scarborough 2006).

Pojav izhaja iz leta 1973, ko je Jack Nilles v času naftne krize iskal rešitev, kako bi ljudje delo opravljali od doma. Takšni problemi so se skozi čas ponavljali in bodo v prihodnosti še vedno prisotni. Večina podjetij je posegla po racionalizaciji, ki kot nadomestek vključuje delo na daljavo, saj je elektronsko poslovanje hitrejšo, učinkovitejše ter okolju prijaznejše.

Če pogledamo zaposlenost po sektorjih, lahko vidimo, da so storitve (kamor uvrščamo tudi delo na daljavo) s časom porasle. Sliki 4 in 5 prikazujeta prevladujočo vlogo terciarnega sektorja tako pri razvitih državah kot pri državah v razvoju. Iz navedenih podatkov

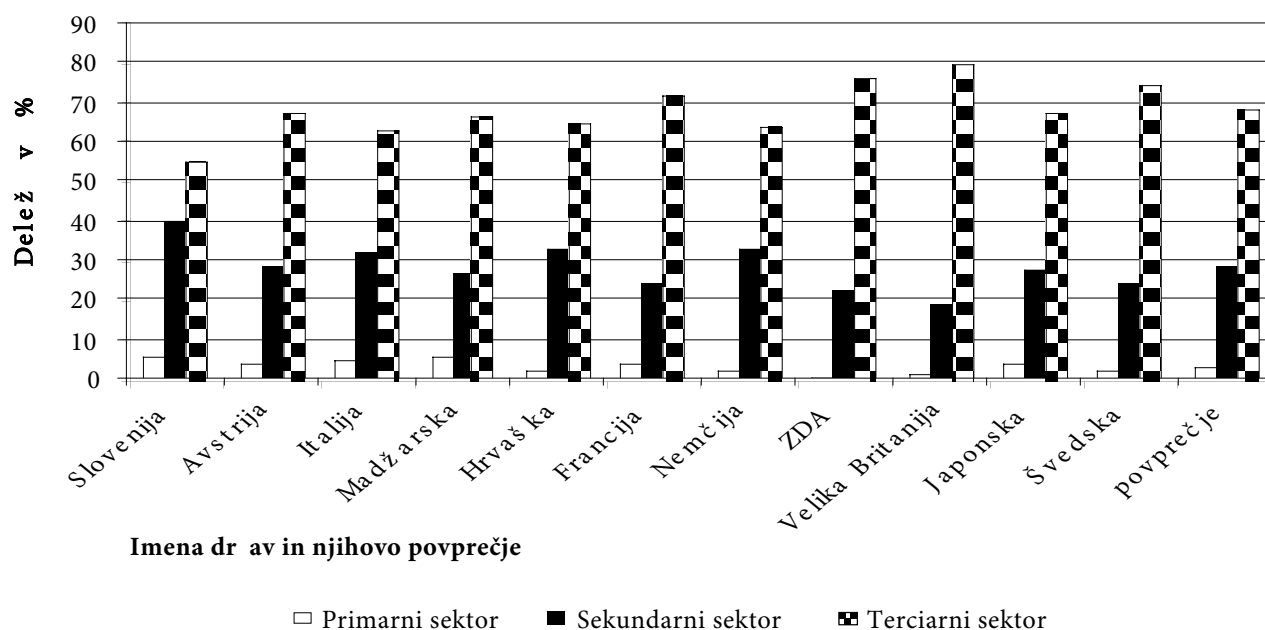


Slika 3: Vrste medijev skozi generacije izobraževanja na daljavo (Zagmajster, 1995: 117)

je očitno, da sledimo zahodnim silam, pri katerih je delo na daljavo že povsem nekaj običajnega. Zanimanje za uvajanje teledela sta pokazali obe strani (delodajalci in delojemalci), kajti inovacija ponuja prednosti, ki olajšujejo delovni proces in ga oblikujejo kot vzajemnost na daljavo. S strani zaposlenih so to: prihranek časa, denarja in naporov, povezanih s prevozom na delo, prilagodljiv delovni čas, bolj sproščene delovne razmere, delo bližje

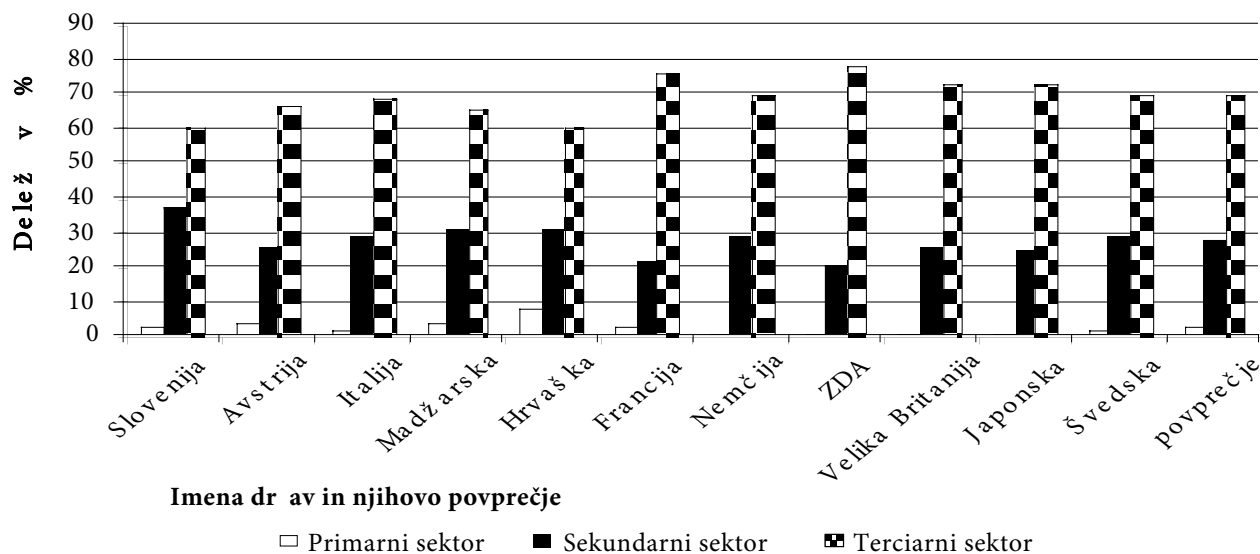
družini, lažja skrb za otroke, bolne sorodnike in tiste, ki potrebujejo stalno nego, omogočanje dela ljudem, ki se težje gibljejo in podobno. Delodajalcem pa teledelo ponavadi omogoča povečanje produktivnosti, zmanjšanje najemnin za poslovne prostore, zmanjšanje stroškov za elektriko, vodo, prehrano, zmanjšanje režijskih stroškov, zmanjšanje potnih in drugih stroškov (Gray, Hodson in Gordon, 1993; Jereb, 1999; Wolf, 2006).

#### Z A P O S L E N O S T P O S E K T O R J I H V L E T U 2 0 0 2



Slika 4: Zaposlenost po sektorjih v letu 2002 (CIA – The World Factbook)

#### D E L E Ž S E K T O R J E V P R I B D P - u V L E T U 2 0 0 5



Slika 5: Delež sektorjev pri BDP-u v letu 2005 (CIA – The World Factbook)



Ne smemo pozabiti, da obstajajo tudi pomanjkljivosti teledela: (1) zagotavljanje varnosti ter zanesljivosti podatkov, (2) nadzor nad delom in (3) socialna izolacija. Prvi problem je delno možno urediti z ustrezno strojno in programsko opremo in delno z osveščanjem zaposlenih o pomembnosti določenih podatkov za delovno organizacijo. Naslednja ovira bi bila lahko odpravljena s plačilom po učinku dela. Glede pomanjkanja družbenih stikov, pa bodo zaradi ogrožene socialni varnosti družbe in konkurenčnega trga dela določeni ljudje do določene mere primorani delati na daljavo. Kar pa ne pomeni, da bodo socialno izolirani. Nekateri teledelavci bodo delo kombinirali in še vedno prihajali na delo tudi v delovno organizacijo. Sicer pa bodo ohranjali stike s kolegi na raznih srečanjih, izobraževanjih, sestankih ipd.

## 2.4 Storitve na daljavo

Internet nedvomno omogoča nove možnosti za proučevanje uporabe novih storitev tako v poslovnem kot zasebnem življenju. Poleg izobraževanja in dela na daljavo so se v zadnjem času razvile nekatere storitve na daljavo, kot so na primer: e-bančništvo, e-trgovina, e-uprava in e-zabava (eEurope, 2002).

Našteto nam je danes že kar dobro znano, a se le postopoma uveljavlja v naši družbi. Izjema je e-zabava, kjer so: klepetalnice, forumi, računalniške igre, internetni tv in radio ter izmenjava glasbenih in video datotek dokaj hitro našli mesto v našem prostem času. Umestitev računalnika v okolje lahko ponazarjamo tudi kot igračo, ki nas kratkočasi in nam nudi užitek. Vzroki manjšega koriščenja e-bančništva in e-trgovine so predvsem nezaupanje, zanesljivost ter varnost storitev ter tudi izobrazbena stopnja prebivalcev Slovenije. Zavedati se moramo, da ima večina državljanov končano srednjo šolo (industrializacija), kjer ni bilo toliko poudarka na računalniškem znanju. V sedanjem času pa se le redko kdo odloči za opismevanje na tem področju, saj so mnenja, da jih je prehitel čas. Nekaterim se zdi to nespametna poteza, drugi nimajo potrpljenja za učenje, ostali pa so zvesti papirju. Pri naslednji generaciji pa lahko pričakujemo velik porast uporabnikov storitev na daljavo, saj bodo mlajši že podprti z ustreznim znanjem.

Danes imamo na voljo sredstva, s katerimi približujemo storitve uporabnikom in poenostavljamo postopke v sistemu. Na podlagi sodobne tehnologije in dela na daljavo, se je v javnih institucijah sčasoma razvilo e-poslovanje (Osojnik, 2002). Prihranek na času in nižje cene storitev sta pripomogla k vpeljavi IKT v neprofitno dejavnost. Za izvedbo e-storitev v okviru državne uprave je potrebno, da ima uporabnik (državljan) ustrezno znanje, dostop do omrežja in digitalno potrdilo. E-uprava tako omogoča državljanom hitrejšo in udobnejše poslovanje. V register Republike Slovenije so trenutno vpisani štirje overovitelji digitalnih potrdil (Ministrstvo za javno upravo, Nova Ljubljanska banka d.d., Pošta Slovenije d.o.o. in Halcom Informatika d.o.o.), ki izdajajo in upravljajo s kvalificiranimi digitalnimi potrdili za varno elektronsko podpisovanje. Digitalna potrdila so sestavni del tehnoloških rešitev, ki nudijo dve osnovni možnosti za zasebnost v elektronskem poslovanju in komuniciranju.

Prednosti elektronskih storitev pa izkoriščajo le redki.

## 2.5 Informacijska družba

Ko govorimo o informacijski družbi, moramo proučiti več različnih teorij, kajti pojem je interdisciplinaren in ga nikakor ne moremo razložiti v eni povedi. Stroka je do sedaj podala veliko vidikov, vendar imajo vsi približno enak pristop pri opredeljevanju njenega koncepta. Prav zaradi tega ni neke splošno uveljavljene definicije tega pojma. Informacijska družba je družba pred našimi vrati in jo lahko opišemo kot družbo, ki (Slovensko društvo informatika, 2000):

- (1) se ne ozira na časovne razlike in geografske razdalje;
- (2) temelji na produkciji, izmenjavi in uporabi informacij;
- (3) za prenos informacij v različnih medijskih oblikah (pisanih, avdio, video) uporablja elektronski medij;
- (4) temelji na uporabi znanja ter
- (5) z enostavno dostopnostjo informacij ter visoko razvito komunikacijsko infrastrukturo omogoča posamezniku enostavno in polno vključevanje v družbene procese.

Nekateri menijo, da prehod v informacijsko družbo pomeni popolno preobrazbo družbe v njenih temeljih in nov značaj razrednosti (Splichal, 1990; Mlinar, 1990). Webster (1995) je v svojem analitičnem pogledu informacijske družbe opredelil pet različnih pristopov: (1) tehnološkega, ki informacijsko družbo definira z implementacijo posebnih tehnoloških inovacij; (2) ekonomskega, ki pogojuje informacijsko družbo z gospodarjenjem, poslovanjem z informacijami; (3) poklicnega, ki prehod pogojuje z uporabo informacij na delovnem mestu; (4) prostorskega, ki poudarja prostorsko neomejenost oziroma učinek informacijskih mrež na organizacijo časa in prostora ter (5) kulturnega, ki je najmanj raziskan in prehod pogojuje z izrednim povečanjem informacij v vsakodnevem življenju.

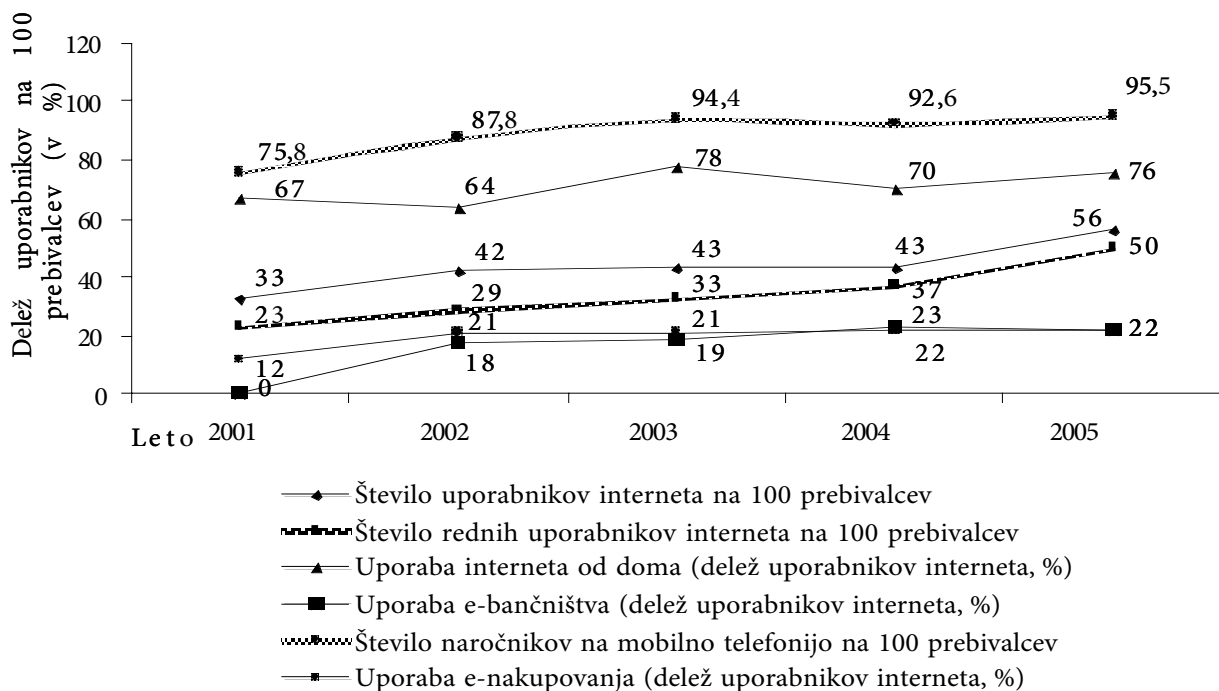
Iz obstoječih razmišljanj in spoznanj želimo v prispevku napovedati nov način življenja, ki bo značilen za informacijsko družbo. Družba, ki temelji na znanju, je odvisna od sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije in ne more več delovati brez nje. Prehod v informacijsko družbo pomeni novo življenjsko obdobje, v katerem se mogoče neopazno oddaljujemo od neposrednega stika s sočlovekom. Pri nas še ni videti tako drastičnih sprememb, saj nekateri splošni kazalniki informacijske družbe (razen mobilne telefonije) ne kažejo tako hitrega napredka (slika 6).

Izobraževanje, delo in domače obveznosti naj bi vselej prišle na svoj račun, saj je osnovno spoznanje inteligence slednje: »Informacijska družba je družba izobilja in ne le blagostanja« (Slovensko društvo informatika, 2000).

## 2.6 Virtualno okolje

Informacijska družba se je v današnjem času prisiljena soočati z dinamičnim okoljem, ki od nje zahteva hitro in prilagodljivo odzivanje na spreminjanje šolskih, poslovnih

### Nekateri splošni kazalniki informacijske družbe od leta 2001 do 2005<sup>1</sup>



Slika 6: Nekateri splošni kazalniki informacijske družbe<sup>1</sup> (Statistični letopis, 2005)

in življenjskih navad. Nagel razvoj IKT je človeku omogočil spremembo v odnosu z zunanjim svetom. Prišel je čas, kjer je povečana njegova individualna dejavnost na več mestih hkrati. Usklajevanje obveznosti bi bilo nemogoče, če bi jih reševali s srečaji. Zato smo se oprijeli novih metod, ki so virtualnega značaja.

Besedo »virtualno« si razlagamo kot nekaj, kar naj bi obstajalo, vendar ni realno. Levy (2001) definira virtualno kot tisto, kar obstaja potencialno in ne dejansko. V splošnem bi lahko dejali, da je virtualno okolje tisto, katerega člani so prostorsko in časovno ločeni ter povezani z IKT.

Za udeležence virtualnega okolja je pomembno, da ob vstopu v to okolje prevzamejo točno določeno vlogo in razumejo svoj odnos v kontekstu do ostalih udeležencev. Pomembno vlogo v virtualnem okolju igra visoka stopnja neformalnih komunikacij, saj je ta potrebna zaradi pomanjkanja formalnih pravil, postopkov in norm. Za virtualno okolje je značilna popolna prostorska in časovna neodvisnost. Gre za elektronsko komuniciranje, ki omogoča pogosto spremenljivost virtualnega okolja (sestava udeležencev se lahko spreminja kadarkoli) in geografsko razpršenost udeležencev (Harasim, 1994; Becker, 2001).

Sodeč po pregledu ciljev Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, se sedanja in bodoča stro-

ka zavzemata za informacijsko družbo v virtualnem okolju, saj so: (1) splošni dvig informacijske osveščenosti, (2) e-dostopnost, (3) čim višja stopnja opremljenosti izobraževalnih in znanstvenih institucij z IKT in (4) vzpostavitev širokopasovnih omrežij za povezovanje raznih okolij nekaj, kar bo korenito spremenilo človeško pot od jutra do večera.

### 3 Razprava

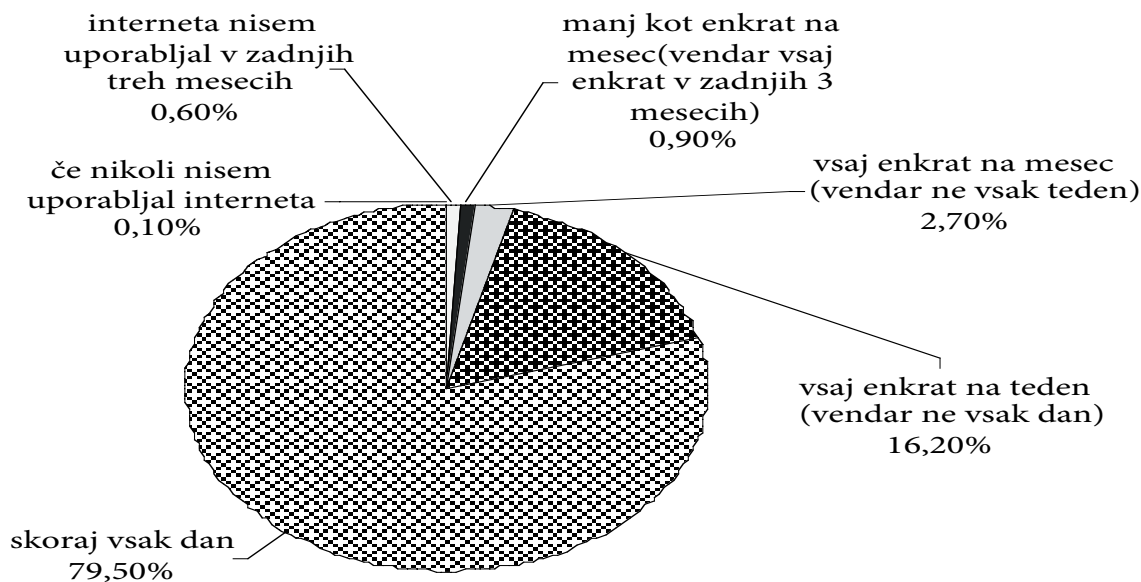
Danes so nam na voljo številne ugodnosti, s katerimi lažje shajamo skozi današnje turbulentno življenje. Pogosto smo izpostavljeni obveznostim, ki nas oddaljujejo od bližnjih in prijateljev. Za osebne stike skorajda nimamo več časa. Tako v poslovnem kot zasebnem življenju le te nadomeščamo s komuniciranjem na daljavo. Če informacijsko družbo opredeljujemo kot politično strategijo, potem lahko pričakujemo tudi takšno kulturo. Pye (1968) jo obravnava kot »skupek stališč, verovanj in občutij, ki urejajo in dajejo pomen političnemu procesu ter tvorijo temeljne predpostavke in pravila, ki vodijo obnašanje v političnem sistemu«. Ko njegovo trditev povežemo s poudarkom decentralizacije v državi, njenim regionalnim razvojem in omenjenimi cilji Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, lahko rečemo, da

<sup>1</sup> Podatki do leta 2003 vključujejo osebe stare 15 let in več, za leto 2004 osebe stare od 16 do 74 let, za leto 2005 pa osebe stare od 10 do 74 let. Podatki se nanašajo na osebe, ki so že kdaj uporabile internet. Podatki do leta 2003 se nanašajo na osebe, ki so uporabljale internet mesečno ali pogosteje, od leta 2004 naprej pa se nanašajo na osebe, ki so uporabljale internet v zadnjih 3 mesecih. Upoštevanji so tudi uporabniki pred-plačniškega paketa. Podatki do leta 2003 se nanašajo na stanje na koncu leta, za leti 2004 in 2005 pa na stanje v sredini leta.

je pred nami življenjsko obdobje, ki bo večinoma temeljilo na e-odnosih. Začetni koraki so vidni pri opremljenosti javnih institucij (upravne enote, občine, ministrstva, šole, itd.) z informacijsko komunikacijsko tehnologijo. IKT je danes nepogrešljiva v poslovnem svetu in lahko rečemo priljubljena »igrača« v domačem okolju. Že sam telefonski priključek je znak, da človek delno opravlja stvari na daljavo. Povezava računalnika v omrežje pa spreminja naše navade in vrednote. Odpira nam nove poti pri iskanju informacij, izobraževanju, opravljanju storitev in spreminja odnose do ljudi. V Sloveniji internet redno uporablja 40 odstotkov prebivalstva. Širokopasovno povezavo do spleta ima 96 odstotkov podjetij in 19 odstotkov gospodinjstev. Skupno ima dostop do interneta 48 odstotkov slovenskih gospodinjstev (Znanost in tehnologija, 2006).

Uporaba IKT v vzgojno-izobraževalnem procesu spreminja klasičen odnos učitelja in učenca. Oba živita v času, ko praktično nimata več težav s pridobivanjem informacij, ki sta jih imela nekoč. Internet jima omogoča dostop do informacij s kateregakoli področja. E-izobraževanje je danes prešlo iz neformalne v formalno obliko in predstavlja enega izmed elementov življenja na daljavo. »Spirala znanja« se vrti okoli elektronskih virov, elektronske pošte, forumov ipd. Le malo katera izobraževalna institucija danes nima svojih spletnih strani, kjer običajno najdemo vse potrebne informacije v zvezi s študijem. Večina profesorjev pa ima poleg teh še svoje spletne strani, kjer so podrobnejše informacije glede

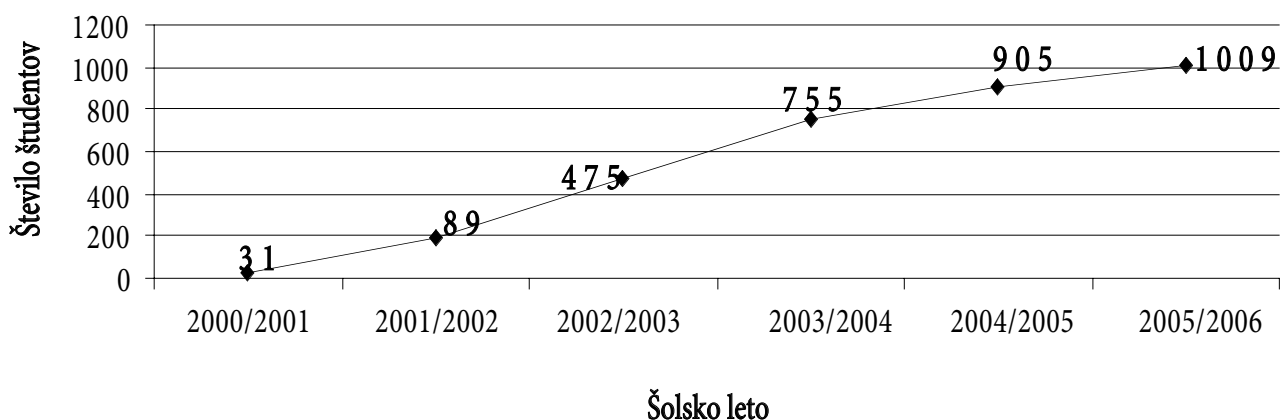
posameznih predmetov, ponekod pa tudi učno gradivo (npr. prosojnice s predavanj, testna vprašanja idr.). S tem se oblikujejo drugačni odnosi med profesorjem in študenti. IKT je z e-pošto postavila nov način komuniciranja med njimi in tako deloma zamenjala obiske na govornih urah. Pri posodabljanju izobraževalnega sistema so se okrepili e-odnosi tudi med študenti samimi. Študentske organizacije na primer pomagajo svojim študentom prek svojih spletnih strani. Forum jim služi kot baza za reševanje študijskih problemov, kjer si med seboj podajajo mnenja in predloge. Možno je najti zapiske iz predavanj raznih predmetov in druge informacije. Izmenjava študijskih gradiv je začela potekati preko e-pošte. Razloge za to najdemo v pomanjkanju časa in cenovno ugodnih in hitrih rešitvah. Iz slike 7 je razvidna pogostost uporabe interneta v zadnjih treh mesecih. Skoraj 80% študentov uporablja internet vsak dan. Zaradi preobremenjenosti z delom je v sedanjem času zaželeno, da bi se lahko sami odločali o tem, kdaj in kje bomo študirali. E-izobraževanje nudi možnost opravljati študij od doma ali iz službe. Odtod s pomočjo IKT poslušamo predavanja, predelujemo študijsko gradivo, rešujemo probleme, opravljamo izpite in oblikujemo virtualno učilnico. Študij na daljavo predvsem kot e-izobraževanje se vse bolj uveljavlja tudi pri nas. Število študentov, ki študirajo na daljavo pri Dobi, ki je poleg Ekonomske fakultete v Ljubljani in Višje prometne šole v Mariboru, prva ponudila študij na daljavo, vsako leto raste (slika 8).



Slika 7: Pogostost uporabe interneta v zadnjih treh mesecih<sup>2</sup> (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2005)

<sup>2</sup> Raziskava »Uporaba informacijsko komunikacijskih tehnologij med študenti« je sestavni del pobude, ki je bila v začetni fazi javnosti predstavljena pod nazivom »Računalnik v vsak dom«. Raziskava je potekala v oktobru 2005 na vzorcu 3591 študentov in je eno ključnih gradiv za pripravo ukrepa, pri katerem naj bi predstavniki javnega, zasebnega in akademskega sektorja skupaj oblikovali shemo za dostopnejšo prenosno IKT opremo za študentsko populacijo.

## Doba - študij na daljavo od leta 2000 do 2006



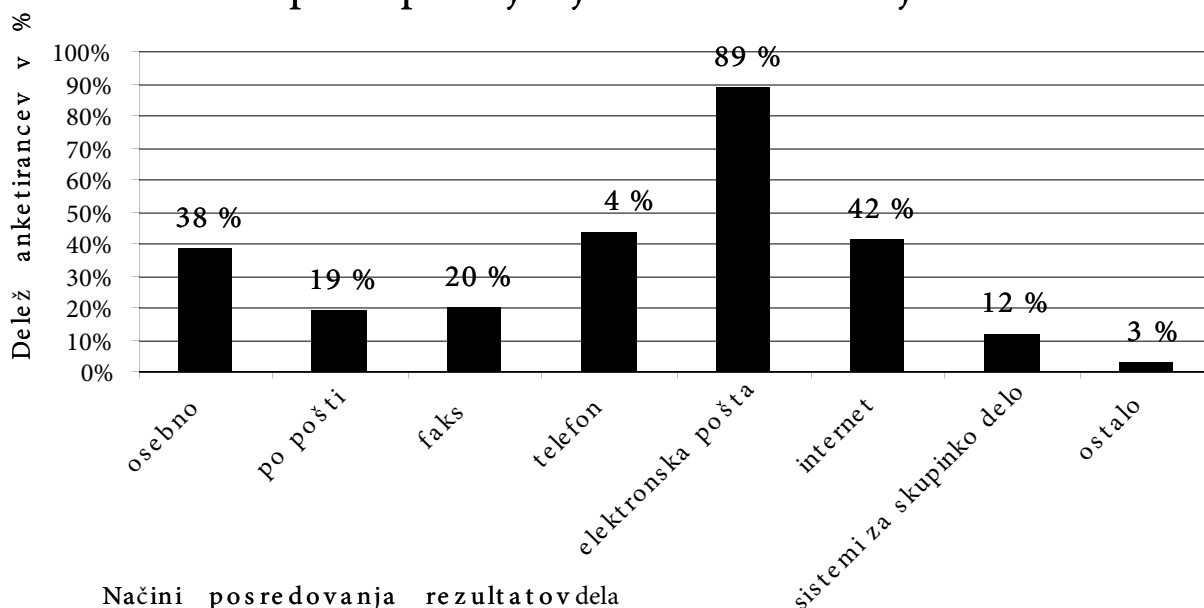
Slika 8: Rast števila študentov študija na daljavo pri Dobi (Doba, 2006)

Globalizacija, sodobna IKT, potreba po fleksibilnosti odpirajo vrata delu na daljavo. V začetku leta 2006 smo izvedli raziskavo »Delo na daljavo na Gorenjskem«, kjer so rezultati anketirancev potrdili vpeljevanje dela na daljavo. Anketni vprašalnik je bil povzet po Eurostatovi raziskavi teledela<sup>3</sup>. Anketa je bila anonimna, obsegala je vprašanja zaprtega tipa. Izvajala se je ob pomoči Območne zbornice Gorenjske prek elektronske pošte, od začetka februarja do konca aprila 2006. Vzorec je zajemal 251 anketirancev (148 teledelavcev), v starosti od 21 do 60 let z območja Gorenjske.

Anketirali smo zaposlene, ki so opravljali vodstveno, strokovno, tehnično-administrativno ali pomožno delo. Namen raziskave je bil ugotoviti razširjenost dela na daljavo na Gorenjskem in ponuditi nove možne rešitve na tem področju. Rezultati so prikazani na slikah 9 in 10 ter tabeli 1.

S slike 9 je razvidno, da je elektronska predaja rezultatov dela prehitela osebno predajo iz roke v roko. Pri osebnem posredovanju rezultatov gre največkrat za ključne listine z uradno veljavnostjo, v nekaterih primerih pa tudi

## Načini posredovanja rezultatov dela pri opravljanju dela na daljavo



Slika 9: Načini posredovanja rezultatov dela pri opravljanju dela na daljavo

<sup>3</sup> Raziskava nosi naslov »Recommendations for the introduction of an ad hoc module on telework in Labour Force Surveys« in je bila izvedena leta 2002. Zajela je štiri države na različnih vzorcih: Belgija (n=176), Italija (n=200), Velika Britanija (n=202) in Madžarska (n=140).



za nezadostno opremljenost podjetij z IKT. Posodabljanje državnega portala za poslovne subjekte in sodobna IKT bosta v prihodnosti še povečali razsežnosti dela na daljavo ter vzporedno pospešili in poenostavili številne delovne postopke. Slika 10 prikazuje uporabo interneta za aktivnosti, povezane z delom. 91% delavcev komunicira v glavnem preko interneta (e-pošta idr.) in kar 79% jih preko interneta išče informacije, povezane z njihovim delom. Poleg elektronskega poslovanja v organizaciji in s poslovnimi partnerji se počasi razvija tudi e-uprava. V rezultatih primerjalne analize o razvitosti storitev javne uprave na spletu, ki jo je naročila Evropska komisija, je Slovenija izmed 28 držav (članice EU, Islandija, Norveška in Švica), ki so bile vključene v študijo, v skupnem seštevku zasedla 7. mesto (E-uprava, 2006).

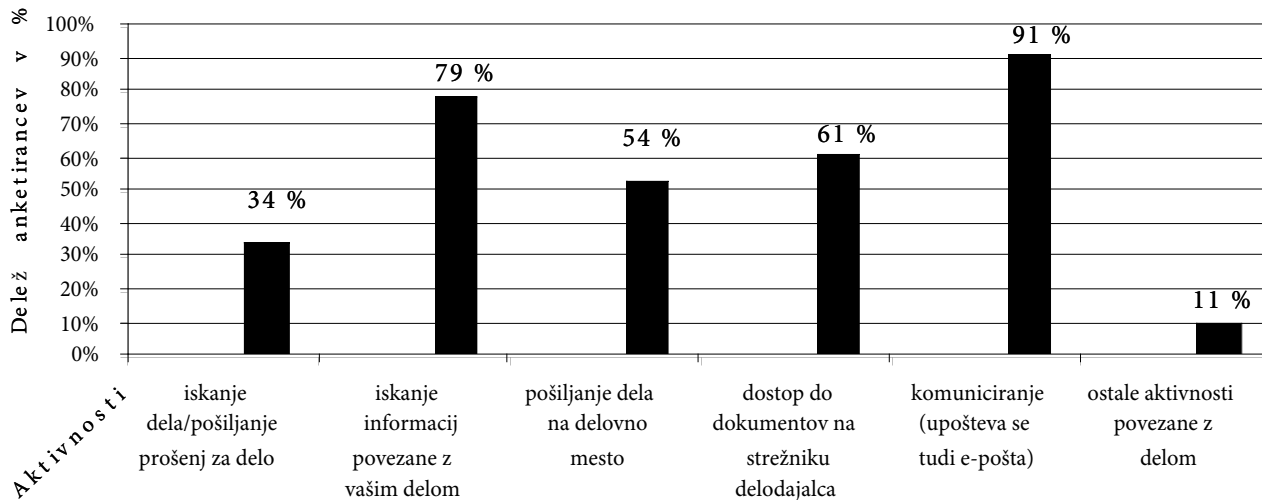
V raziskavi »Delo na daljavo na Gorenjskem« smo anketirance povprašali tudi po želji o nadaljevanju opravljanja dela na daljavo. Iz Tabele 1 je razvidno, da jih večina (91,9%) želi delo opravljati na daljavo. Razlogi za to pa so: končati na delovnem mestu neopravljeno delo, zahteve dela ali delodajalca, večja avtonomnost in neodvisnost, zmanjšati izdatke in čas za vožnjo na delo, usklajevanje dela z osebnimi in družinskimi potrebami ter izogniti se neprestanem prekinjanju.

Teledelavci prav gotovo svoje znanje uporabljajo tudi v zasebnem življenju. Tako opravljanje raznih zasebnih zadev preko interneta zanje ne predstavlja ovire in se tudi skozi to približujejo življenju na daljavo. Vendar danes še vedno veliko prebivalcev ni računalniško pismenih in nima ustrezne IKT. Te težave želi država omiliti z ustanavljanjem javno dostopnih e-točk po regijah. Od leta 2001, ko je tedanje Ministrstvo za informacijsko družbo vzpostavilo ta proces, pa do danes, se je število vpisanih e-točk povečalo iz 40 na 399. Ljudje tako lažje odstopajo do informacij in se s tem izognejo čakanju v uradih in raznim drugim nevšečnostim. Počasi prehajamo od neposrednega osebnega k elektronskem stiku, tako v poslovnem kot zasebnem življenju, kar kaže na življenje na daljavo.

## 4 Zaključek

Nedvomno sta sodobna informacijsko komunikacijska tehnologija in internet omogočila lažjo dosegljivost tehničnih in praktičnih informacij in znižala stroške komunikacije. Z gospodarskega vidika se je olajšal dostop do tujih poslovnih in potrošniških trgov in s tem povečal konkurenco. Na tisoče podjetij uporablja internet za

### Uporaba interneta za aktivnosti, povezane z delom



Slika 10: Uporaba interneta za aktivnosti, povezane z delom

Tabela 1: Želja o nadaljevanju opravljanja dela na daljavo

Ali želite nadaljevati z delom na daljavo?	N	%
Da	136	91,9
Ne	12	8,1
Skupaj	148	100

ponujanje izdelkov in storitev na lokalnem, nacionalnem in mednarodnem nivoju (Osojnik, 2002). V mnogo primerih je slednje izboljšalo kakovost izdelkov in znižalo njihovo ceno. Uporaba IKT in interneta je prav tako prinesla številne spremembe na področju izobraževanja. Spremenil se je način komuniciranja med učiteljem in izobraževancem, način pridobivanja gradiva in raznih informacij, sodelovanja s sošolci (več o tem glej Jereb in Bernik, 2005). Poleg dela na daljavo se danes uveljavlja izobraževanje na daljavo in opravljanje raznih storitev na daljavo, kakor tudi zabava na daljavo, kar nas približuje pojmu življenja na daljavo. Lahko rečemo, da počasi prehajamo v informacijsko družbo in k drugačnemu načinu življenja – življenju na daljavo.

## Literatura

- Becker, M.C. (2001). Managing dispersed knowledge: Organizational problems, managerial strategies and their effectiveness, *J. Manage. Stud.*, **38**(7): 1037-1051.
- Chung, Q.B. (2005). Sage on the Stage in the Digital Age: The Role of Online Lecture in Distance Learning, *Electronic Journal of e-Learning*, **3**(1): 1-14.
- CIA – The World Factbook, dosegljivo na: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/si.html> (24.4.2006).
- Draves, W.A. (2002). *Teaching Online*, LERN Books, Wisconsin.
- Doba – Študij na daljavo, dosegljivo na: [http://www.doba.si/snd/vss/uspesnost.asp#Rast\\_števila\\_študentov\\_študija\\_na\\_daljavo](http://www.doba.si/snd/vss/uspesnost.asp#Rast_števila_študentov_študija_na_daljavo) (1.4.2006)
- E-uprava, obvestila in novice, dosegljivo na: <http://e-uprava.gov.si/e-uprava/obvestila.euprava> (25.3.2006).
- eEurope 2005. An information society for all, dosegljivo na: [http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2002/news\\_library/documents/eeurope2005/eeurope2005\\_en.doc](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/news_library/documents/eeurope2005/eeurope2005_en.doc) (2.3.2006).
- Gerlič, I. (2000). *Sodobna informacijska tehnologija v izobraževanju*, DZS, Ljubljana.
- Gerlič, I. (2003). Pedagoško – didaktični vidiki izobraževanja na daljavo. *E-izobraževanje doživeti in izpeljati*. Uredila: Emeršič, B. & Šobo, P. Maribor: IZUM – Organizacija znanja.
- Hakken, D. (2004). Recent Information Technology Events in the West: A Memorial for the Economy Formerly Known as 'New', *Antropologi Indonesia*, **28**(73): 76-81.
- E-Learning Consultant (2003). Glossary, dosegljivo na: <http://www.e-learning-site.com/elearning/glossary/glossary.htm#e>. (10.01.2005).
- Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G. (1999). *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons, England.
- Harasim, L. (1994). Shaping Cyberspace Into Human Space. *Update Newsletter* **6**(3), dosegljivo na: <http://css.sfu.ca/update/vol6/6.3-harasim.main.html> (22.3.2006).
- Hiltz, S.R. (1995). Teaching in a Virtual Classroom. International Conference on Computer Assisted Instruction, Taiwan, dosegljivo na: [http://www.njit.edu/Virtual\\_Classroom/Papers/Teaching.html](http://www.njit.edu/Virtual_Classroom/Papers/Teaching.html) (15.4.2006).
- Informacijska družba, Statistični urad Republike Slovenije, Redni (v zadnjih treh mesecih) uporabniki interneta po starosti, Slovenija, 1.četrtnje 2005, dosegljivo na: <http://www.stat.si/doc/statinf/29-si-100-0601.pdf> (15.4.2006).
- Jereb, E. (1999). Research of telework in Slovenia. *Théorie et analyse des systemes*, **25**(1/2): 45-53.
- Jereb, E. (1998). Organizacija teledela, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Jereb, E. & Šmitek, B. (1999) Using an electronic book in distance education, *Informatica*, **23**(4): 483-486.
- Jereb, E. & Bernik, I. (2005). Electronic examinations: student readiness, *Proceedings of the EDEN 2005 Annual Conference*. Uredila: Szücs, A., & Bø, I., Helsinki 20-23 jun.2005. Published by the European Distance and E-Learning Network.
- Jereb, J. (1986). *Uporaba računalnika pri organizaciji izobraževanja odraslih*, Založba Moderna organizacija, Kranj.
- Jereb, E. & Gradišar, M. (1999). Research on telework in Slovenia, *Informatica*, **23**(1): 137-142.
- Kaufman-Scarborough, C. (2006). Time Use and the Impact of Technology: Examining Workspaces in the Home, *Time & Society*, **15**(1): 57-80.
- Levy, P. (2001). *Cyberculture*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Raziskava o uporabi informacijsko komunikacijskih tehnologij med študenti, dosegljivo na: <http://www.ris.org/uploadi/editor/1134552629studenti05.pdf> (20.4.2006).
- Mlinar, Z. (1990). Od obrobnih zaznav do prepoznavanja identitete informacijske družbe. *Teorija in praksa*, 1-2: 57-62.
- Osojnik, M., et al. (2002). Skrivnosti elektronskega poslovanja. Ljubljana: GZS.
- Palloff, R.M. & Pratt, K. (1999). *Building Learning Communities in Cyberspace: Effective Strategies for the Online Classroom*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Panda Software – Children & the internet, dosegljivo na: [http://www.pandasoftware.com/about/resp\\_social/children\\_internet](http://www.pandasoftware.com/about/resp_social/children_internet) (15.3.2006).
- Pearson, J. (2006). Investigating ICT Using Problem-Based Learning in Face-to-Face and Online Learning Environments, *Computers and Education*, **47**(1): 56-73.
- Pye, L. (1968). Political Culture. *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. Uredil: Sills, D.L. New York: The Macmillan Company and the Free Press.
- Slovensko društvo informatika (2000). Slovenija kot informacijska družba-modra knjiga. Ljubljana: Slovensko društvo informatika, dosegljivo na: <http://www.drustvo-informatika.si/publikacije/modraknjiga.pdf> (28.3.2006)
- Splichal, S. (1990). Informacijska družba in družboslovne znanosti, *Teorija in praksa*. 1-2: 54-57.
- Statistični letopis 2005, Statistični urad Republike Slovenije, Nekateri splošni kazalniki informacijske družbe, dosegljivo na: [http://www.stat.si/letopis/index\\_vsebina.asp?poglavje=22&jezik=si](http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=22&jezik=si) (22.4.2008)
- Tavangarian, D., Leypold, M.E., Nölting, K, Röser, M. & Voigt, D. (2004). Is e-Learning the Solution for Individual Learning? *Electronic Journal of e-Learning* **2**(2): 273-280.
- Vehovar, V. & Robinšak, M. (2001). Teledelo in informacijska-telekomunikacijska tehnologija pri delu, dosegljivo na: <http://www.ris.org> (10.01.2006)
- Webster, F. (1995). *Theories of Information Societies*, Routledge, London.
- Wolf, J. (2006) Telework: an overview of benefits, dosegljivo na: [http://www.judywolf.com/articles\\_pr/articles\\_news/telework\\_benefits\\_overview.html](http://www.judywolf.com/articles_pr/articles_news/telework_benefits_overview.html) (12.1.2006)
- Zagmajster, M. (1995). Osnovne značilnosti študija na daljavo. *Študij na daljavo - Nove priložnosti za izobraževanje*. Uredila: Bregar, L. Ljubljana: Založniška dejavnost Ekonomske fakultete.
- Znanost in tehnologija, Radio televizija Slovenije, Novice-15.obletnica svetovnega spleta, dosegljivo na: [http://www.rtv-slo.si/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=9&c\\_id=116220](http://www.rtv-slo.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=9&c_id=116220) (11.5.2006)

**Eva Jereb** je izredna profesorica za izobraževalno-kadrovsko in informacijsko področje na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Doktorirala je na tej isti fakulteti s področja organizacijskih ved. Njeni sedanji raziskovalni interesi so predvsem na področju kadrovskih ekspertnih sistemov, izobraževanja na daljavo (predvsem e-izobraževanja in e-preverjanja znanja), avtomatizacije pisarniškega poslovanja (predvsem elektronskih sistemov za upravljanje z dokumenti), delno pa tudi na področju dela na daljavo. Svoje delo je predstavila na več mednarodnih in domačih strokovnih in raziskovalnih konferencah in posvetovanjih. Je avtorica ali soavtorica znanstvenih in strokovnih člankov, objavljenih v domačih in tujih revijah in soavtorica knjige: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, avtorica učbenika: Avtomatizacija pisarniškega poslovanja - Spletna tehnologija in dinamični HTML ter soavtorica učbenikov: Organizacija pisarniškega poslovanja in DEXi - Računalniški program za večparametrsko odločanje.

**Siniša Drobňak** je leta 2005 diplomiral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru po visokošolskem študijskem programu Organizacija in management, smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih procesov. Na isti fakulteti trenutno opravlja 2. letnik podiplomskega študija - specializacija, po enakem študijskem programu, smer Organizacija in management kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Raziskovalno se ukvarja z vplivi informacijsko komunikacijske tehnologije na življenje v prihodnosti. Njegovo raziskovalno delo je usmerjeno v proučevanje izrabe informacijsko komunikacijske tehnologije na delovnem in izobraževalnem področju.

# Odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi

Tatjana Kozjek<sup>1</sup>, Vladislav Rajkovič<sup>2</sup>, Marko Ferjan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Gosarjeva ulica 5, 1000 Ljubljana, Slovenija, tatjana.kozjek@fu.uni-lj.si

<sup>2</sup>Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55 a, 4000 Kranj, Slovenija, vladislav.rajkovic@fov.uni-mb.si, marko.ferjan@fov.uni-mb.si

V prispevku je prikazan odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Bistvo modela je uporaba sodobnih informacijskih metod, s posebnim poudarkom na metodah umetne inteligence v postopkih odločanja, ki omogočajo transparentnost in razlago odločitvenega znanja in odločitve same. V okviru rešitve je opisana realizacija modela s pomočjo programskega sistema DEXi. Model upošteva tako kvantitativna kot kvalitativna merila izbora. S tem je dosežena celovitejša slika o medijih in ciljih, ki jih želimo z odločitvijo doseči. Opredeljeni so temeljni elementi modela, kot so: ciljna javnost; cilji, ki jih želi organizacija doseči z odnosi z javnostmi; sredstva, namenjena odnosom z javnostmi; sporočila, ki jih želimo posredovati javnostim; in drugo. Kriteriji, ki so sestavni del odločitvenega modela, so bili oblikovani na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Kriteriji, ki so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti, se nanašajo na dosegljivost ciljnih javnosti. Glede na to, da ima vsaka organizacija svoje ciljne javnosti, bi bilo potrebno model v tem delu prilagoditi konkretni organizaciji. Pri izgradnji modela smo to upoštevali, zato avtorji prispevka menimo, da je dobljene ugotovitve mogoče posplošiti.

**Ključne besede:** odnosi z javnostmi, izbira medija, večparametrsko odločanje, odločitveni model, DEXi

## 1 Uvod

Odnosi z javnostmi se lahko uporabljajo kot pomoč pri povečanju prepoznavnosti produktov, ljudi, krajev, idej, aktivnosti, organizacij in tudinarodov (Kotler & Armstrong, 2006). Njihovo osnovno ogrodje so komunikacije (Hunt & Gruning, 1995), bistvo pa je v odločanju (Gruban et al., 1997). Odločanje je nekaj vsakdanjega v življenju, vendar pa niso vse odločitve enako pomembne in tudi ne enako zahtevne. Odločanje je v splošnem proces, v katerem je potrebno izmed več variant izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem oziroma zahtevam. Z računalniško podporo lahko bistveno izboljšamo proces odločanja, ker nam nakazuje primerne postopke v procesu odločanja, poveča razumljivost problema in hkrati zviša kakovost odločitve.

V prispevku je na primeru fakultete predstavljen odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi. Model je oblikovan s pomočjo programskega sistema DEXi.

## 2 Menedžment odnosov z javnostmi

Komunikacijski proces predstavlja enega pomembnejših procesov človekovega sodelovanja in ustvarjanja. Komunicirati pomeni: 1. izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se; 2. biti razumljiv, sprejemljiv (Bajec et al. (SSKJ), 1994). Nidorfer Šiškovičeva (2003) pravi, da je komuniciranje v vsakdanjem družbenem

in gospodarskem življenju izredno pomembno in nepogrešljivo ter da brez komunikacij ne more delovati nobena organizacija, saj imajo velik vpliv na odnose med vsemi, ki v organizaciji strmijo k obvladovanju delovnega procesa in doseganju skupnih ciljev.

Literatura navaja več različnih opredelitev pojma »odnosi z javnostmi«. Mednarodno združenje za odnose z javnostmi (IPRA) je leta 1978 na svetovni skupščini sprejelo naslednjo opredelitev: odnosi z javnostmi so večina in družbena veda o analiziranju trendov, napovedovanju njihovih posledic, svetovanju organizacijskim voditeljem in izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti (Wilcox et al., 1992). Hunt in Gruning (Hunt & Gruning, 1995) pravita, da so odnosi z javnostmi formalna pot, po kateri organizacije komunicirajo z javnostmi. Kitchen (Kitchen, 1997) za odnose z javnostmi pravi, da so funkcija menedžment; pokrivajo širok razpon dejavnosti in namenov v praksi; so na pogled dvosmerni ali vzajemni; kažejo, da javnost v odnosu do organizacij ni enotna, temveč mnogotera; so dolgoročni in ne kratkoročni. Kotler (Kotler, 2003) pravi, da pomenijo odnosi gradnjo dobrih odnosov organizacije z različnimi javnostmi, z namenom ustvarjanja dobrega ugleda; so gradnja skupne dobre predstave oziroma podobe organizacije; so namenjeni odstranitvi neugodnih govoric o različnih dogodkih.

Za odnose z javnostmi je bistveno, da so vključeni v menedžment organizacije. To pomeni, da morajo biti natančno opredeljeni cilji odnosov z javnostmi; konkretne naloge; skrbno planirane dejavnosti; vzpostavljena taka



organizacijska struktura, ki omogoča doseči cilje; izvajati je potrebno kontrolno funkcijo; vrednotiti rezultate; vsebino, metode ter dinamiko izvajanja po potrebi prilagajati konkretnim okoliščinam (Ferjan & Florjančič, 2000).

Službe, ki na Fakulteti za upravo opravljajo naloge komuniciranja z javnostmi, so: vpisna služba, ki skrbi za vpis študentov; služba, ki skrbi za razvoj fakultete in zbira finančna sredstva; služba za odnose z javnostmi, ki spremlja podobo institucije v javnosti, izdaja publikacije ter skrbi za obveščanje javnosti. Pri opravljanju nalog se praktik odnosov z javnostmi srečuje z različnimi problemi, med katerimi je tudi problem izbire medijev pri izvajanju programa.

### 3 Odločanje in večparametrsko odločanje

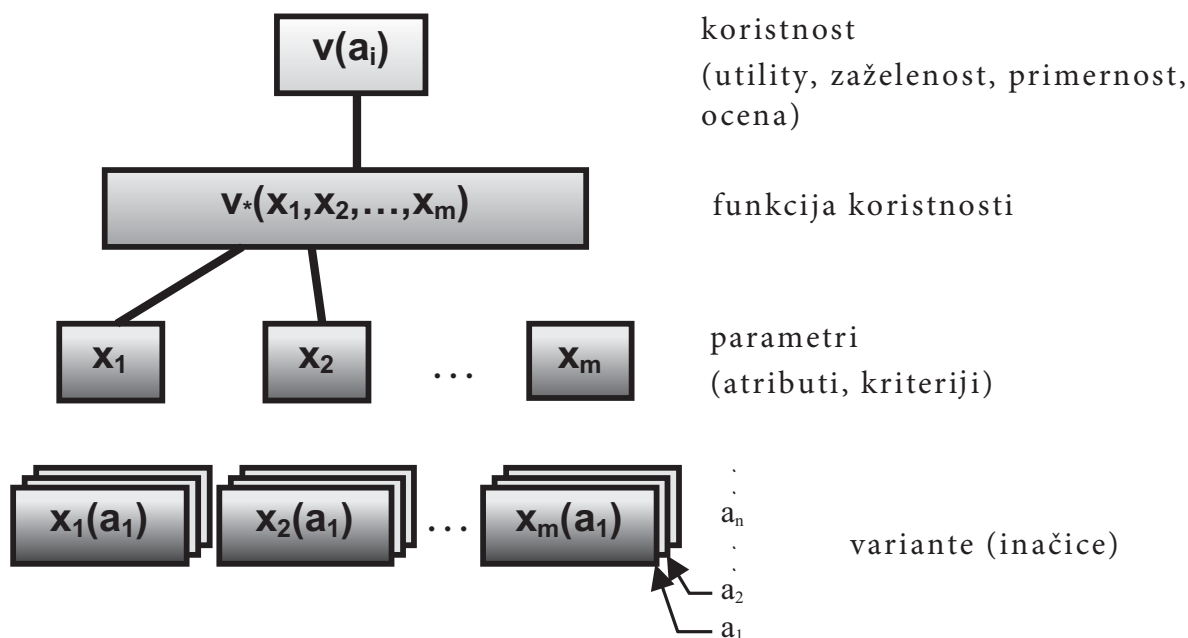
Odločanje je običajno del splošnega reševanja problemov in nastopa kot pomembna mentalna aktivnost na praktično vseh področjih človekovega delovanja (Bohanec & Rajkovič, 1995). Težavnost odločitvenih problemov je zelo raznolika. Sega od enostavnih osebnih odločitev, ki so večinoma rutinske in se jih velikokrat niti ne zavedamo, vse do težkih problemov skupinskega odločanja, na primer pri vodenju, upravljanju in planiranju v podjetjih, kadrovskem odločanju, medicinski diagnostiki in vrsti drugih področij. Najpomembnejši problemi, ki nastopajo pri odločanju o izboru medijev v primeru, ki ga obravnava prispevek, izvirajo iz: velikega števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev; številnih oziroma slabo definiranih ali poznanih variant; zahtevnega prepoznavanja odločitvenega problema in ciljev odločitve.

Poznamo naslednje elemente odločitvenega procesa (Rajkovič et al., 1999): množico variant  $A = \{a_1, a_2, a_3, \dots, a_n\}$ ;

preferenčno relacijo  $P$ , ki uredi množico  $A$  po zaželenosti, ustreznosti oz. koristnosti; racionalno odločitev, ki pomeni izbiro tiste variante  $a \in A$ , ki je najbolj zaželena; funkcijo koristnosti  $v(a)$ , katera izmeri stopnjo zaželenosti variante  $a$  tako, da za vsak par  $a, b$  iz  $A$  velja:  $a P b \iff v(a) > v(b)$ ,  $a P b$  pa pomeni, da imamo varianto  $a$  rajši kot varianto  $b$ .

Večparametrski odločitveni model je v splošnem sestavljen iz dveh tipov komponent: atributov ( $X_i$ ) in funkcij koristnosti ( $F_i$ ). Atributi, imenovani tudi parametri ali kriteriji, so spremenljivke, ki ponazarjajo podprobleme odločitvenega problema. Urejeni so v hierarhično strukturo, ki ponazarja medsebojne odvisnosti med atributi: višjenivojski atributi so odvisni od neposrednih naslednikov. Glede na položaj ločimo attribute na osnovne (končna vozlišča – listi) in izpeljane (notranja vozlišča). V modelu je za vsak izpeljani atribut določena funkcija koristnosti  $F$ , ki opredeljuje odvisnost tega atributa od neposrednih naslednikov v strukturi (Bohanec, Zupan & Rajkovič, 1997).

S problemi odločanja se ukvarja vrsta znanstvenih področij in disciplin (npr. filozofija, psihologija, ekonomija, matematika, odločitvena teorija, odločitvena analiza). Posebej pomembno je vprašanje, kako pomagati odločevalcu, da bi na sistematičen, organiziran in čim lažji način prišel do kvalitetne odločitve. V ta namen je bilo razvitih mnogo metod in računalniških programov za podporo odločanja (angl. Decision Support Systems (DSS)). Metode večparametrskega odločanja (angl. Multi-Attribute Decision Making) so po eni strani dobro teoretično osnovane v okviru odločitvene teorije in teorije koristnosti, po drugi strani pa se uspešno uporabljajo v praksi pri podpori zahtevnih odločitvenih problemov (Bohanec & Rajkovič, 1995). Teorija večkriterijskega odločanja nudi formalno osnovo izgradnji modela, kjer je ključni kriterij povezovanje ocen po posameznih



Slika 1: Večkriterijski odločitveni model (Rajkovič et al., 1999)

parametrah v celostno oceno (Chankong & Haimes, 1983; Bohanec & Rajkovič, 1995). Variante je potrebno razgraditi na posamezne parametre (kriterije, atribute) in jih ločeno oceniti glede na vsak parameter. Končno oceno variante smo dobili s postopkom združevanja. Tako izpeljana vrednost je potem osnova za izbor najustreznejše variante (Rajkovič et al., 1999).

## 4 Večkriterijski odločitveni model

V nadaljevanju je na primeru fakultete predstavljen prototip odločitvenega modela za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Model je podlaga za sprejem konkretne odločitve za izbor medijev, preko katerih fakulteta izvaja odnose z javnostmi.

Delovna hipoteza, ki smo jo postavili pred oblikovanjem modela, je bila: z ustrezno tehnologijo, na podlagi katere je moč upravljati znanja, je mogoče oblikovati večkriterijski odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi v konkretni organizaciji. Model smo oblikovali s pomočjo programskega sistema DEXi. Z uporabo metod ekspertnih sistemov je omogočena transparentnost modela in s tem razlaga odločitvenega znanja in odločitve same. Gre torej za upravljanje odločitvenega znanja s sodobnimi metodami umetne inteligence, ki vodijo do utemeljenih in širše razumljivih odločitev, kar posledično zmanjša možnost slabih oziroma nepravilnih odločitev. V današnjem konkurenčnem boju na trgu je pravilna odločitev o izboru medija pogojena tako vsebinsko kot tudi ekonomsko. Naš cilj je bil oblikovanje modela z upoštevanjem tako kvalitativnih kot kvantitativnih meril izbora, ki bi dala jasen vpogled na problem izbire medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi. Kvalitativna merila izbora so (v zalogah vrednosti) upoštevana pri kriterijih cilji, objava in cena, kvantitativna merila izbora pa pri kriteriju ocena primernosti medija, saj zaloga vrednosti zavzema kvantitativne vrednosti (od 1 do 5).

Podlaga odločitvenega modela so kriteriji, ki so pomembni pri načrtovanju in izvajanju programa odnosov z javnostmi in so bili oblikovani na podlagi proučevanja obstoječe literature ter dejanskega stanja na področju odnosov z javnostmi na Fakulteti za upravo. Oblikovan je v programskem sistemu DEXi, čigar podlaga je lupina ekspertnega sistema DEX. Rajkovič in ostali (Rajkovič et al., 1999) pravijo, da DEX sledi konceptu večparametrijskega ocenjevanja s tem, da se osnovni problem razčleni v manjše, manj kompleksne probleme. Ocena variante se izračuna s postopki združevanja delnih ocen atributov, kot je npr. utežna vsota. Celotni postopek je zasnovan tako, da lahko odločevalec kar najučinkoviteje izrazi svoje preference, to je stopnje (ne)zaželenosti variant, kar se uporabi za oceno variante. DEX-ov pristop je kombiniran z nekaterimi prvinami ekspertnega sistema in strojnega učenja.

Oblikovanje odločitvenega modela je sledilo fazam, ki jih navajata Bohanec in Rajkovič (Bohanec & Rajkovič, 1995), in sicer: identifikacija problema, identifikacija kriterijev, definicija funkcij koristnosti, opis variant ter vrednotenje in analiza variant.

### 4.1 Identifikacija problema

Fakulteta za upravo trenutno še nima tehnološko podprtega sistema za upravljanje odnosov z javnostmi. Letega v našem primeru predstavlja oblikovani odločitveni model, ki ga prikazuje ta prispevek.

Dosedanje aktivnosti, ki so bile na tem področju narejene, so naslednje: teoretično in primerjalno raziskovanje o problemu; proučitev področja obveščanja; proučitev oblik obveščanja (komuniciranja), primernih za odnose z javnostmi; proučitev spletnih strani drugih visokošolskih zavodov; predlog modela internega elektronskega obveščanja, interneta, brošure, aktivnosti ob začetku študijskega leta (Pečarič & Stare, 2002).

Na Fakulteti za upravo je za področje odnosov z javnostmi pristojna gospa Marjeta Pečarič, zaposlena v službi za odnose z javnostmi. Skupaj s tehniki izven fakultete, ki so ji v pomoč pri pripravi in oblikovanju sporočil, kot odločevalka skrbi za izbor najustreznejših medijev, preko katerih se bo odnose z javnostmi izvajalo. S tem pa poskuša, kar se da uspešno, doseči tudi enega izmed zastavljenih ciljev fakultete, in sicer njeno prepoznavnost tako doma kot tudi v tujini. Osnovni cilj odločitvenega procesa je torej izbor najprimernejših medijev za izvajanje programa odnosov z javnostmi. Glede na to, da se pri izvajanju programa odnosov z javnostmi lahko uporablja več različnih medijev oz. t. i. medijski splet, lahko odločevalec na podlagi vrednotenja v oblikovanem odločitvenem modelu ugotovi, kateri medij bo izbral kot osnovni medij in katere kot podporne. Številčno razvrščanje in s tem izbor osnovnega in podpornih medijev omogoča končni kvantitativni prikaz ocene primernosti medija. Torej tisti medij, ki po izvedenem vrednotenju dobi najvišjo oceno 5, odločevalec izbere kot osnovni medij, nižje ocenjene pa kot podporne medije. Medijev, ki so dosegli najnižjo oceno 1, pa za izvajanje programa odnosov z javnostmi ne izbere.

### 4.2 Identifikacija kriterijev

Kriteriji modela, ki jih mora praktik odnosov z javnostmi v procesu odločanja, pri izbiri najustreznejšega medija upoštevati, so prikazani na sliki 2. Oblikovani so bili na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani.

Literatura (Ferjan & Florjančič, 2000; Rice & Atkin, 2004; Kotler, 2006; Thaker, 2004) navaja, da je pred izvedbo programa odnosov z javnostmi potrebno ugotoviti, kaj želimo s programom doseči oziroma kakšni so cilji; identificirati ciljne javnosti; kreirati sporočilo; določiti dinamiko pojavljanja v medijih ter stroške, namenjene programu.

Navedena priporočila smo upoštevali pri oblikovanju drevesa kriterijev, s tem so bila upoštevana tudi načela popolnosti (zajem vseh relevantnih kriterijev), strukturiranosti, neredundantnosti (upoštevana so pomembna priporočila) in merljivosti kriterijev.

Zaradi lažjega vrednotenja smo kriterije razdelili v tri sklope, pri čemer smo v prvi sklop, ki smo ga poimenovali *cilji*, združili priporočila, ki se nanašata na identifikacijo ciljnih javnosti ter priporočljivost medija za dosego želenih

ciljev; v drugi sklop, ki smo ga poimenovali *objava*, smo združili priporočili, ki se nanašata na kreiranje sporočil in dinamiko pojavljanja v medijih; v tretjem sklopu, ki smo ga poimenovali *cena*, pa smo upoštevali stroške, namenjene programu odnosov z javnostmi.

Kriteriji, ki so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti, so kriteriji, ki se nanašajo na dosegljivost ciljnih javnosti. Glede na to, da ima vsaka organizacija svoje ciljne javnosti, bi bilo potrebno model v tem delu prilagoditi, kar ne bi smelo povzročati težav, saj smo avtorji pri izgradnji modela to upoštevali, zato tudi menimo, da je dobljene ugotovitve mogoče posplošiti.

Kot je bilo omenjeno, so kriteriji razdeljeni v tri temeljne sklope: *cilji*, *objava in cena*. Ti sklopi predstavljajo izpeljane kriterije večkriterijskega modela. Kriterij *cilji* lahko zavzame vrednosti *niso doseženi*, *delno doseženi* ali *v celoti doseženi*. Kriterij *objava* lahko zavzame vrednosti *ni sprejemljiva*, *sprejemljiva* ali *zelo sprejemljiva*. Kriterij *cena* pa vrednosti *ni sprejemljiva*, *sprejemljiva* ali *zelo sprejemljiva*. Pri vseh oblikovanih kriterijih modela je zaloga vrednosti naraščajoča, kar pomeni, da je nizka vrednost slabša od visoke.

Prvi sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *cilji*, sestavljata dva izpeljana kriterija *dosegljivost* in *priporočljivost*. Gradniki kriterija dosegljivost so: *notranja javnost*, *zunanja javnost in študenti*. Identifikacija ciljnih javnosti je ena glavnih etap odnosov z javnostmi, saj je potrebno za uspešne odnose ugotoviti, komu naj bi bili le-ti namenjeni; ali jim je preko izbranih medijev mogoče posredovati sporočilo; ali je mogoče prilagajanje lokalnim posebnostim; ali obstaja verjetnost, da bo njegovo sporočilo pritegnilo sedanje in potencialne bodoče poslovne partnerje, študente, druge. Notranje javnosti na fakulteti so: *vodstvo* (npr. dekan, senat, odbori, komisije), *pedagoški delavci* (npr. predavatelji, asistenti, knjižničarji, tuji strokovnjaki), *nepedagoški delavci* (npr. administrativno osebje, raziskovalci, receptorji). Zunanje javnosti fakultete so: *državna oblast* (zbornice, združenja, inštituti, vladne agencije, drugi), *financerji* (donatorji, sponzorji, štipenditorji, drugi), *širša javnost* (davkoplačevalci, novinarji radiev, televizije, časopisov, revij, drugi). Kriterij *študenti* pa sestavljajo: *dodiplomski študenti* (redni, izredni, s posebnimi potrebami, drugi), *podiplomski študenti* (diplomanti, zaposleni, drugi), *tuji študenti* (študenti na mednarodni izmenjavi, drugi). Gradniki kriterija priporočljivost so: *komunikacija z javnostmi*, *ohranitev sporočenega* in *razumevanje*. Pri komunikaciji si organizacija in javnost izmenjujeta sporočila. Pri ohranitvi gre za to, da javnost in organizacija ohranita tisto, kar jima sporoča druga stran. Pri razumevanju sta javnost in organizacija istih misli in prepričanj o nekem problemu (Hunt & Gruning, 1995).

Drugi sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *objava*, sestavljata izpeljana kriterija *sporočilo* in *izvajanje*. Gradniki kriterija sporočilo so: *vsebina sporočila*, *zgradba sporočila*, *oblika sporočila*. Sporočilo, ki ga lahko organizacija posreduje javnosti, je tisto, ki najbolje spregovori o zadovoljitvi potreb javnosti in želja, torej sama ponudba izdelka ali storitve. Pri njegovem oblikovanju je potrebno imeti v mislih odgovore na štiri vprašanja: kaj povedati, kako logično povedati, kako zasnovati simbolni

okvir ter kdo naj posreduje sporočilo.

Gradniki kriterija izvajanje pa so: *obseg spremljanja*, *število spremljanj* in *frekvenca ponavljanja*. Pred samo izvedbo programa odnosov z javnostmi mora praktik ugotoviti, kolikšen bo obseg spremljanja (tako na *lokalnem* kot na *mednarodnem trgu*), kakšna bo frekvenca ponavljanja in kolikšno bo število spremljanj v izbranem mediju. Pri obsegu spremljanja praktika zanima ali le-ta zadosti potrebam organizacije, kar pomeni, da mora ugotoviti, ali dovolj velika skupina ciljnih javnosti posluša, bere, gleda ... medij, preko katerega se bo izvajalo odnose z javnostmi. Frekvenca ponavljanja pomeni, kolikokrat dnevno, tedensko ... se lahko v posameznem mediju sporočilo pojavi. Pri številu spremljanj pa praktika zanima, ali je oddan oglas mogoče spremljati enkrat ali večkrat ter ali je sporočilo minljivo ali trajno.

Tretji sklop izpeljanih kriterijev, združen v kategorijo *cena*, sestavljata kriterija: *pridobivanje medijev* in *priprava gradiva*. Stroški, povezani s pridobivanjem medijev, vključujejo razne pogostitve, ki jih pripravi, da pridobi medije in se pokaže v lepi luči; stroški priprave gradiva zajemajo plačilo kreatorjem oglasa, plačilo stroškov tehnične izvedbe in morebitnega odkupa avtorskih pravic.

Na podlagi identificiranih kriterijev je bilo oblikovano drevo kriterijev za oceno primernosti medijev za izvajanje odnosov z javnostmi, kot je prikazano na sliki 2. Z drevesom kriterijev nazorno prikažemo odnos med definiranimi osnovnimi in izpeljanimi (na sliki v poudarjenem tisku) kriteriji, t. i. hierarhijo kriterijev. Osnovni kriteriji predstavljajo liste odločitvenega modela.

### 4.3 Definicija funkcij koristnosti

Bazo znanja poleg kriterijev tvorijo tudi funkcije koristnosti za vse izpeljane kriterije do korena drevesa, ki sestavlja končno oceno variant. To so pravila odločanja v vozlih drevesa, ki določajo vrednost vsakega kriterija, ki ni list drevesa. Na osnovi medsebojne odvisnosti nižje ležečih kriterijev funkcija agregacije določa vrednost agregiranega atributa (Bohanec, Zupan & Rajkovič, 1997). Arhova s soavtorji (Arh, Rajkovič & Jerman Blažič, 2005) pravi, da mora biti funkcija koristnosti tudi vsebinsko ustrezna, kar pomeni, da mora dati večjo vrednost tisti varianti, ki je boljša.

Na sliki 3 lahko vidimo, da je izpeljani kriterij *ocena primernosti medija* ocenjen z oceno 1, če kriterij *cilji* zasede najnižjo zalogo vrednosti (*niso doseženi*), ne glede na to, kakšne vrednosti zasedeta kriterija *objava* in *cena*. Ocena primernosti medija je prav tako 1, če kriterij *cilji* zasede vrednosti, ki so nižje od vrednosti *delno doseženi*, pri čemer kriterija *objava* in *cena* zasedeta najnižje zaloge vrednosti (*slaba oziroma ni sprejemljiva*). Ocena primernosti medija je ocenjena z oceno 5 v primeru, ko kriterij *cilji* zasede najvišjo vrednost, se pravi so *v celoti doseženi*, pri čemer morata kriterija *objava* in *cena* zasedeti najmanj vrednosti *dobra* oziroma *sprejemljiva*, se pravi srednje ali najvišje zaloge vrednosti.

Na sliki številka 3 je jasno razvidno, da ima kriterij *cilji* pri ocenjevanju oziroma vrednotenju največji pomen (58,70 %), sledi mu kriterij *objava*, čigar vpliv na

Kriterij	Opis
<b>Ocena primernosti medija</b>	ocena primernosti medija za izvajanje odnosov z javnostmi
<b>Cilji</b>	cilji programa odnosov z javnostmi
<b>Dosegljivost</b>	dosegljivost ciljnih javnosti z obravnavanim medijem
<b>Notranje javnosti</b>	do kakšne mere so dosežene notranje javnosti
Vodstvo	do kakšne mere je doseženo vodstvo
Pedagoški delavci	do kakšne mere so doseženi pedagoški delavci
Nepedagoški delavci	do kakšne mere so doseženi nepedagoški delavci
<b>Zunanje javnosti</b>	do kakšne mere so dosežene zunanje javnosti
Državna oblast	do kakšne mere je dosežena državna oblast
Financerji	do kakšne mere so doseženi financerji
Širša javnost	do kakšne mere je dosežena širša javnost
<b>Študenti</b>	do kakšne mere so doseženi študenti
Dodiplomski študenti	do kakšne mere so doseženi dodiplomski študenti
Podiplomski študenti	do kakšne mere so doseženi podiplomski študenti
Tuji študenti	do kakšne mere so doseženi tuji študenti
<b>Priporočljivost</b>	priporočljivost medija z namenom dosege zastavljenih ciljev
Komunikacija z javnostmi	do kakšne mere je medij priporočljiv za komunikacijo z javnostmi
Ohranitev sporočenega	do kakšne mere je medij priporočljiv za ohranitev sporočenega
Razumevanje	do kakšne mere je medij priporočljiv za razumevanje
<b>Objava</b>	ocena objave programa odnosov z javnostmi v mediju
<b>Sporočilo</b>	primernost sporočila za obravnavani medij
Vsebina sporočila	ocena primernosti vsebine sporočila
Zgradba sporočila	ocena primernosti zgradbe sporočila
Oblika sporočila	ocena primernosti oblike sporočila
<b>Izvajanje</b>	ocena izvajanja odnosov z javnostmi v mediju
<b>Obseg spremljanja</b>	ocena obsega spremljanja medija
Lokalni trg	ocena obsega spremljanja medija na lokalnem trgu
Mednarodni trg	ocena obsega spremljanja medija na mednarodnem trgu
Število spremljanj	ocena števila spremljanj v mediju
Frekvenca ponavljanja	ocena frekvence ponavljanja v mediju
<b>Cena</b>	cena programa odnosov z javnostmi v mediju
Pridobivanja medijev	cena pridobivanja medijev
Priprave gradiva	cena priprave gradiva

Slika 2: Drevo kriterijev za oceno primernosti medijev za izvajanje odnosov z javnostmi

končno oceno primernosti medija je 23,91 %, in nazadnje še kriterij cena, katere vpliv je 17,39 %. Same zaloge vrednosti posameznega osnovnega in izpeljanega kriterija odločevalec, v tem primeru praktik odnosov z javnostmi, določa na podlagi znanja, zbranih informacij, izkušenj ali intuitivno.

#### 4.4 Opis variant

Mediji, preko katerih lahko organizacije izvajajo odnose z javnostmi, so: radio, televizija, časopis, revije, pošta, panoji, internet, letaki, prireditve, tiskovne konference, sporočila za medije, objave, drugi. Vsak ima bistvene značilnosti, prednosti ter slabosti.

Obravnavani model omogoča izbor medijev. Po izboru medijev je potrebno izbrati tudi konkretne medijske prenosnike, česar pa model ne omogoča, zato je odločitev prepuščena praksi odnosov z javnostmi. Le-ta

se v tem primeru odloča na podlagi cene in ekskluzivnosti posameznega prenosnika. Za odločitev o izboru konkretnih medijskih prenosnikov bi bilo potrebno oblikovati nov model. Pri oblikovanju novega drevesa kriterijev in zalogo vrednosti bi bilo potrebno upoštevati prenosnike znotraj vsakega medija posebej.

V našem primeru so bile izbrane variante: internet, dogodki, tiskovne konference, publikacije in sporočila za medije.

*Internet* predstavlja interno informacijsko mrežo, s katero je omogočen hitrejši in popolnejši pretok informacij ter racionalnejše, hitreje in učinkovitejše poslovanje (Pečarič & Stare, 2002). Z njim lažje zagotavljamo integralno zbirko ažurnih informacij in učinkovitost povratnih informacij; združuje barvo, sliko, zvok, gibanje; mogoč je velik doseg populacije; stroški niso pretirano visoki, mogoča je daljša izpostavitve.

Samo prirejanje *dogodkov* obsega načrtovanje, ustvarjanje,



Cilji	Objava	Cena	Ocena primernosti medija
58,70%	23,91%	17,39%	
1 niso doseženi	*	*	1
2 <=delno doseženi	slaba	ni sprejemljiva	1
3 delno doseženi	slaba	>=sprejemljiva	2
4 v celoti doseženi	slaba	ni sprejemljiva	2
5 delno doseženi	dobra	<=sprejemljiva	3
6 delno doseženi	>=dobra	ni sprejemljiva	3
7 >=delno doseženi	dobra	ni sprejemljiva	3
8 v celoti doseženi	slaba	sprejemljiva	3
9 delno doseženi	>=dobra	zelo sprejemljiva	4
10 delno doseženi	zelo dobra	>=sprejemljiva	4
11 v celoti doseženi	slaba	zelo sprejemljiva	4
12 v celoti doseženi	zelo dobra	ni sprejemljiva	4
13 v celoti doseženi	>=dobra	>=sprejemljiva	5

Slika 3: Primer funkcije koristnosti za izpeljani kriterij *ocena primernosti medija*

organiziranje, upravljanje, izvajanje pomembnega komunikacijskega orodja, njihov osnovni namen je srečevanje ljudi (Mulej, 2002), cilji organizacije pa so doseženi le, če se zelena ciljna javnost dogodkov udeležuje. Dogodki, ki jih fakulteta prireja za svoje javnosti, so: družabna srečanja, obletnice, strokovni izleti, predstavitve, letni pogovori s sodelavci, uvodna predavanja, seminarji, brucovanja, drugo.

*Tiskovne konference* so neke vrste sestanki, na katerih upravljalci odnosov z javnostmi preko televizijskih, radijskih, tiskanih medijev oddajo svoje sporočilo (npr. uvedba bolonjskega študija).

*Publikacije*, ki jih fakulteta izdaja, so predstavitvene brošure v slovenskem in tujem jeziku, letna poročila o poslovanju, informativno gradivo o delovanju fakultete, glasila, revije, drugo. S publikacijami je doseženo dobro pokritje populacije, zaupanje, brežčasnost, mogoče je doseči osebni pristop do izbrane ciljne javnosti, kakovostna reprodukcija, dolga življenjska doba, prehajanje med ciljnim javnostmi, drugo. Slabosti publikacij pa so možnosti napačnega razumevanja, visoki stroški, drugo.

*Sporočila za medije* so sporočila, ki jih fakulteta pripravi za lokalne, državne in druge medije, preko katerih lahko tudi izvaja odnose z javnostmi. Primerna so za izredne dogodke, so brežčasna, pokrijejo splošno populacijo, lahko je dosežena visoka stopnja pozornosti, nizki stroški, vendar imajo kratko življenjsko dobo, nizko kakovost reprodukcije, potencialne stranke ne dojamejo nikakršne moči v podpisanem članku oziroma sporočilu, drugo.

#### 4.5 Vrednotenje in analiza variant

Vsaka izmed prej opisanih variant je primerna za izvajanje odnosov z javnostmi na fakulteti. Uporaba odločitvenega modela pa omogoča izbrati osnovni medij ter po primernosti razvrstiti podporne medije.

Da bi lahko to dosegli, je potrebno ugotoviti, ali je preko konkretnega medija mogoče posredovati sporočilo željeni ciljni javnosti; ali obseg spremljanja zadosti potrebam organizacije; ali je možno doseči visoko frekvenco ponavljanja; ali je možno sporočilo prilagajati lokalnim posebnostim; kolikokrat je možno spremljati oddano sporočilo; kolikšna je cena in drugo. Kot pravi Verčič (Verčič, 2001), mediji delujejo tako kot človeški možgani, ko se neki izraz v medijih uveljavi, ga je težko spremeniti, zato je izrednega pomena, da je izbor medijev pravilen.

Vrednotenje, ki se izvaja v oblikovanem odločitvenem modelu, poteka tako, da praktik odnosov z javnostmi izbrane variante oceni na podlagi vseh kriterijev, ki so določeni v modelu. Na končno oceno variante vplivajo določene zaloge vrednosti vseh osnovnih in izpeljanih kriterijev ter njihova odločitvena pravila oziroma funkcije koristnosti (odstotek pomembnosti osnovnega kriterija znotraj izpeljanega kriterija). Najboljša je tista varianta, ki ima končno najvišjo *oceno primernosti medija*.

V nadaljevanju so tabelarno predstavljeni rezultati vrednotenja variant. Končno oceno variante bi bilo mogoče dobiti tudi, če pri vrednotenju variant ne bi ocenili po vseh možnih kriterijih, kar pomeni, da bi varianta lahko *zasedla katero koli* vrednost. V takem primeru bi se pojavile medocene, zato smo pri testiranju modela ocenili vse variante po vseh kriterijih. Izraz medocena v tem primeru pomeni, da je končna *ocena primernosti medija* med dvema ocenama. Če pogledamo na primeru variante *tiskovna konferenca*: v našem primeru je ocena 1, če pa bi nekateri izmed kriterijev zasedli *katero koli* vrednost, bi bila končna ocena med ocenama 1 in 2, pri čemer bi bilo v tabeli ocena prikazana z 1:2.

V tabeli 1 so prikazani rezultati vrednotenja variant. Če primerjamo rezultate vrednotenja posamezne variante, lahko vidimo, da je najvišjo oceno primernosti

Tabela 1: Tabelarni prikaz rezultatov vrednotenja izbranih variant

Kriterij	Sporočilo za medije	Publikacija	Tiskovna konferenca	Dogodek	Internet
<b>Ocena primernosti medija</b>	3	4	1	3	5
<b>Cilji</b>	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
<b>Dosegljivost</b>	delno dosežene	delno dosežene	niso dosežene	delno dosežene	v celoti dosežene
<b>Notranje javnosti</b>	delno dosežene	delno dosežene	delno dosežene	delno dosežene	v celoti dosežene
Vodstvo	delno doseženo	delno doseženo	delno doseženo	v celoti doseženo	v celoti doseženo
Pedagoški delavci	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Nepedagoški delavci	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
<b>Zunanje javnosti</b>	delno dosežene	delno dosežene	niso dosežene	delno dosežene	delno dosežene
Državna oblast	delno dosežena	ni dosežena	ni dosežena	delno dosežena	delno dosežena
Financerji	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	v celoti doseženi	delno doseženi
Širša javnost	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena	delno dosežena
<b>Študenti</b>	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Dodiplomski študenti	delno doseženi	v celoti doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi	v celoti doseženi
Podiplomski študenti	delno doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	v celoti doseženi
Tuji študenti	niso doseženi	delno doseženi	niso doseženi	delno doseženi	delno doseženi
<b>Priporočljivost</b>	priporočljiv	priporočljiv	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	zelo priporočljiv
Komunikacija z javnostmi	priporočljiv	priporočljiv	priporočljiv	zelo priporočljiv	zelo priporočljiv
Ohranitev sporočenega	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	ni priporočljiv	priporočljiv	zelo priporočljiv
Razumevanje	priporočljiv	priporočljiv	ni priporočljiv	zelo priporočljiv	priporočljiv
<b>Objava</b>	dobra	zelo dobra	slaba	dobra	zelo dobra
<b>Sporočilo</b>	primerno	zelo primerno	ni primerno	primerno	zelo primerno
Vsebina sporočila	primerna	zelo primerna	ni primerna	primerna	zelo primerna
Zgradba sporočila	primerna	zelo primerna	primerna	zelo primerna	zelo primerna
Oblika sporočila	primerna	primerna	primerna	primerna	zelo primerna
<b>Izvajanje</b>	sprejemljivo	zelo sprejemljivo	ni sprejemljivo	zelo sprejemljivo	zelo sprejemljivo
<b>Obseg spremljanja</b>	nizek	srednji	srednji	visok	visok
Lokalni trg	srednji	srednji	visok	visok	visok
Mednarodni trg	nizek	srednji	nizek	srednji	visok
Število spremljanj	večkrat	večkrat	enkrat	nekajkrat	večkrat
Frekvenca ponavljanja	visoka	visoka	nizka	srednja	visoka
<b>Cena</b>	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva
Pridobivanja medijev	sprejemljiva	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva
Priprave gradiva	sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva	sprejemljiva	zelo sprejemljiva

medija za izvajanje odnosov z javnostmi, oceno 5, dobila varianta *internet*, najslabšo, oceno 1, pa varianta *tiskovna konferenca*. Iz rezultatov vrednotenja lahko sklepamo, da je najprimernejši medij za izvajanje odnosov z javnostmi *internet*, sledi mu *publikacija* ter *dogodek* in *sporočilo za medije*, ki sta bila ocenjena z oceno 3.

Iz rezultatov v tabeli 1 lahko razberemo, da sta varianti *sporočilo za medije* in *dogodek* ocenjeni z oceno 3. Programski sistem DEXi omogoča tudi prikaz rezultatov vrednotenja posameznih kriterijev. Slika številka 4 prikazuje rezultate vrednotenja kriterijev: *cilji*, *cena*, *izvajanje*, *sporočilo*, *priporočljivost*, *dosegljivost*, na podlagi katerih je bila izvedena analiza modela.

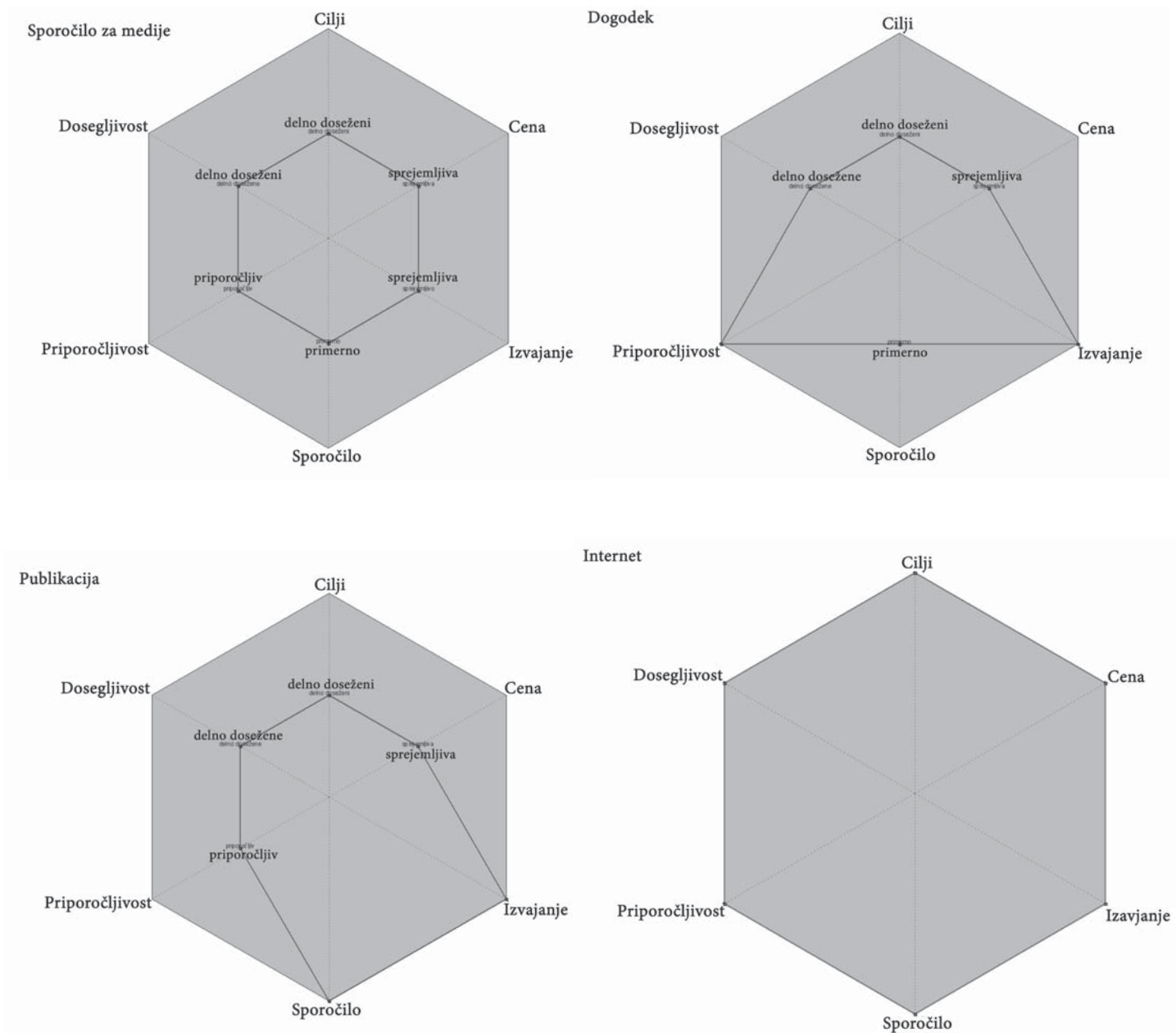
Na podlagi analize rezultatov vrednotenja posameznih kriterijev je bilo ugotovljeno, da je varianta *dogodek*, po kriterijih *priporočljivost* in *izvajanje*, bolje ocenjena kot varianta *sporočilo za medije*, kar nas vodi do sklepa, da bi bil izbor variante *dogodek* primernejši od izbora variante *sporočilo za medije*, čeprav sta bili obe varianti ocenjeni z oceno 3. Varianta *publikacija* ima v primerjavi z varianto *dogodek* bolje ocenjen kriterij *sporočilo*, slabše pa kriterij *priporočljivost*. Ker ima kriterij *sporočilo* večji vpliv na končno oceno variante kot kriterij *priporočljivost*, je končna ocena variante *publikacija* višja. Varianta *internet* je najbolje ocenjena po vseh navedenih kriterijih.

Glede na rezultate vrednotenja in analizo le-teh

je odločitev za izbor medija pri izvajanju odnosov z javnostmi *internet*. Če predvidevamo, da je dvosmerni simetrični model, kot ga predvideva profesor Gruning (Hunt, Gruning, 1995), res najuspešnejši model odnosov z javnostmi, potem lahko sklepamo, da je ocena pravilna. Omenjena varianta namreč omogoča upravljanje odnosov z javnostmi, saj ponuja možnost dialoga med organizacijo in javnostmi (npr. ankete na spletnih straneh fakultete) z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

## 5 Ocena modela

Oblikovani model je koristen pripomoček za podporo odločanja v primeru zahtevnih odločitvenih situacij, ki temeljijo na velikem številu vplivnih dejavnikov ter variant (v prispevku je prikazan izbor petih variant). Model pomembno prispeva k sistematičnejšemu ter kakovostnejšemu odločanju, vendar ni nadomestilo za človeka odločevalca, ki je odgovoren za sprejeto končno odločitev. Obravnavani model je primerno orodje za sprejem kakovostnih odločitev, saj združuje znanja več ekspertov s področja odnosov z javnostmi (kriteriji modela so bili oblikovani na podlagi ekspertnih znanj raziskovalcev in proučevalcev področja komunikacij in odnosov z javnostmi). Model je neke vrste usmerjevalec,



Slika 4: Rezultati vrednotenja po posameznih kriterijih

ki praksa odnosov z javnostmi usmerja k razmišljanju, zbiranju informacij o problemu izbire medijev ter zmanjša možnost spregleda dejavnikov, ki vplivajo na končno odločitev.

V prispevku je prikazan odločitveni model, ki služi za podporo odločanja pri izbiri najustreznejših medijev za izvajanje odnosov z javnostmi. Pri oblikovanju odločitvenega modela ter za določanje odločitvenih pravil pri izpeljanih kriterijih je potrebno znanje o predmetu odločanja, potrebna so tudi posebna znanja za sestavo hierarhije odločitvenega drevesa na osnovi vsebinske povezanosti kriterijev in določanja smiselnih zalag vrednosti osnovnih in izpeljanih kriterijev. To pomeni, da je sam odločitveni model del ekspertnega sistema znanj, saj združuje znanja s področja odnosov z javnostmi ter znanja s področja odločitvenih modelov.

Kot je bilo že pred tem omenjeno, so bili kriteriji oblikovani na podlagi proučevanja literature s področja odnosov z javnostmi in praktičnih izkušenj na Fakulteti za upravo. Kriteriji, ki smo jih oblikovali na podlagi proučevanja literature, so kriteriji, ki bi jih pred izvedbo programa odnosov z javnostmi morala upoštevati katera koli organizacija. Kriteriji, ki pa so bili oblikovani na podlagi proučevanja praktičnih izkušenj na fakulteti in so zato nekoliko specifični, pa so kriteriji, ki se nanašajo na dosegljivost ciljnih skupin. Avtorji smo pri oblikovanju modela omenjeno specifičnost upoštevali, zato prilagajanje oblikovanega modela specifičnim ciljnim javnostim posamezne organizacije ne bi smelo povzročati težav.

Rezultati vrednotenja praktikom omogočajo razlago sprejetih odločitev. Model, ki temelji na vrednotenju več vplivnih kriterijev, tako zmanjša nevarnost sprejema



neppravilne odločitve in s tem tudi stroškov in tveganja, ki nastanejo ob sprejemu le-te.

Na Fakulteti za upravo smo se odločili, da bomo za osnovni medij, preko katerega bomo izvajali odnose z javnostmi, izbrali internet, za podporne medije pa smo izbrali publikacije ter občasno organiziranje dogodkov. Preko izbranih medijev je omogočena komunikacija z zunanjimi in notranjimi javnostmi ter tudi s študenti. Žal zaradi prekratkega časovnega obdobja od sprejete odločitve rezultatov še ni bilo moč vrednotiti. Ker se internet v vsakdanji praksi v organizacijah uporablja na različnih področjih, avtorji menimo, da je odločitev pravilna in je rezultate mogoče posplošiti. Če predvidevamo, da je dvosmerni simetrični model, kot ga predvideva Gruning (več o tem v Hunt & Gruning, 1995), res najuspešnejši, potem lahko sklepamo, da je izbrana odločitev pravilna. Omenjena varianta namreč omogoča upravljanje odnosov z javnostmi, saj ponuja možnost dialoga med organizacijo in javnostmi (npr. ankete na spletnih straneh fakultete) z namenom medsebojnega prilagajanja in skupnega iskanja vzajemnih koristi.

Model omogoča odgovor na vprašanje, katere kanale naj pri izvajanju odnosov z javnostmi uporabimo. Ker je po sami izvedbi programa odnosov z javnostmi pomembna tudi ocena rezultatov, bi bilo v prihodnje smiselno oblikovati tudi računalniško podprt model za ugotavljanje uspešnosti izvedenega programa odnosov z javnostmi, čigar rezultati vrednotenja bi bili podlaga za nadaljnje izboljševanje programa odnosov z javnostmi in njegove morebitne spremembe. Po sami izvedbi programa odnosov z javnostmi naj bi organizacija preverila: uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost ter upravičenost programa, kar so možni kriteriji za oblikovanje novega odločitvenega modela. Kot pravita Gruban in Verčič (Gruban & Verčič, 1997), je ocenjevanje uspešnosti programa odvisno od natančne določitve zastavljenih ciljev in kazalcev, po katerih bomo uspešnost merili: raziskujemo lahko po viru, sporočilu, javnosti, kanalu, izdelku ali rezultatu; lahko jo opredelimo s številom in nivojem zavedanja aktualnega programa v ciljni javnosti, z višino prepoznanih ovir za njegovo reševanje ali s stopnjo osebne vpletenosti; lahko ga opredelimo z razporeditvijo nam naklonjenih, nenaklonjenih ljudi. Učinkovitost programa pa se izkazuje kot donosnost sredstev, vloženih v programe. Vendar žal za mnoge programe ne vemo, ali so bili donosni in kolikšna je bila njihova donosnost, razlog je predvsem v tem, da naročnik ni pripravljen plačati za merjenje učinkov ali pa izvajalec takšnih izračunov ne zna. Šlo bi torej za upravljanje odločitvenega znanja s sodobnimi metodami umetne inteligence, ki bi vodile do utemeljenih in širše razumljivih odločitev.

## 6 Zaključek

Odločitveni model za izbiro medijev pri izvajanju odnosov z javnostmi je bil oblikovan s pomočjo programskega sistema DEXi z namenom kakovostnejšega odločanja pri izboru medijev za izvajanje odnosov z javnostmi. Samo odločanje lahko poteka tudi brez sistema za podporo odločanja, model pa omogoča lažje odločanje, saj je pred

odločitvijo potrebno paziti na vrsto kriterijev, variant ter zapletena odločitvena pravila, ki so upoštevana v oblikovnem modelu. Pred izvedbo programa odnosov z javnostmi in s tem izborom medijev mora praktik skrbno proučiti ciljne javnosti, cilje, oblikovati sporočilo ter vedeti, koliko sredstev lahko za to porabi. Omenjena priporočila so oblikovana v izpeljane kriterije modela. Model od odločevalca zahteva znanja s področja pozitivnih in negativnih lastnosti posameznih medijev, ki v modelu predstavljajo variante odločanja.

Bistvene prednosti modela so: omogočena je razlaga končne ocene (razloži, kako je bila vsaka posamezna ocena pridobljena glede na vrednosti kriterijev in uporabljenih odločitvenih pravil) ter analiza tipa »kaj-če«, ki je izvedena s spremembo opisa opcij, njihove ponovne ocenitve in primerjave dobljenih rezultatov s prvotnimi rezultati ter selektivna razlaga opcij. Sam odločitveni postopek je pregleden, saj so tabelarno in grafično prikazani rezultati ocenjevanja in celotnega poteka postopka. Model omogoča racionalno odločanje, saj le-to temelji na snovanju odločitev, analizi rezultatov ter ocenjevanju odločitev.

## 7 Literatura

- Arh, T., Rajkovič, V. & Jerman-Blažič, B. (2005). Tehnološko podprto izobraževanje – uporabnost in primernost sistemov za upravljanje e-izobraževanja, *Organizacija*, 38: 386–393.
- Bajec, A. et al. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Bohanec M. & Rajkovič V. (1995). Večparametrski odločitveni modeli, *Organizacija*, 28: 427–438.
- Bohanec, M., Zupan, B., & Rajkovič, V. (1997). Hierarhični odločitveni modeli in njihova uporaba v zdravstvu. *Računalniška analiza medicinskih podatkov: zbornik (delavnice)*, Bled 12. november 1997. Uredila: Kononenko, I. & Urbančič, T., Institut Jožef Stefan, Ljubljana.
- Chankong, V. & Haimes, Y. Y. (1983). *Multiobjective Decision Making: Theory and Methodology*, North-Holland.
- Ferjan, M. & Florjančič, J. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*, Moderna organizacija, Kranj.
- Gruban, B. & Verčič, D. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*, Pristop, Ljubljana.
- Hunt, T. & Gruning, J. E. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*, DZS, Ljubljana.
- Jakomin, A. (2002). Elektronski časopis Slovenskega društva za odnose z javnostmi, 8(3):1-10.
- Kitchen, P. (1997). *Public relations, Principles and Practice*, International Thomson Business Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*, Eleventh Edition, Upper Saddle River (New Jersey), Pearson Education International, London.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*, European Edition, Prentice Hall Europe, Simon & Schuster International, London.
- Mulej, N. (2002). Event management od A do Ž, Gradivo s konference na temo Organizacija in vodenje dogodkov – Event management, Portorož 21.–22. junij 2002, GV Izobraževanje, Ljubljana.
- Nidorfer Šiškovič, M. (2003). Komuniciranje Univerze v Ljubljani, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Pečarič, M. & Stare, J. (2002). Obveščanje delavcev šole ter javnosti o dejavnostih šole, Poročilo o aktivnostih v obdobju od 1. junija do 1. decembra 2002, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana.



- Rajkovič, V., Šušteršič, O., Šušteršič, J., & Bohanec, M. (1999). Kako storiti več za kakovost zdravstva in šolstva? Modra knjiga, Civilna družba v Sloveniji in Evropi. Uredila: Bohinc, R. & Černetič, M., Društvo Občanski forum: Služba Vlade RS za evropske zadeve, Ljubljana.
- Rice, R.E. & Atkin C.K. (2001). *Public communication campaigns*, Third Edition, Sage, Thousand Oaks.
- Thaker, A. (2004). *Priročnik za odnose z javnostmi*, GV založba, Ljubljana.
- Verčič, D. (2001). Kako jadрати čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij? Odnosi z javnostmi v neprofitnih organizacijah, dosegljivo na: <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/Vercic.html> (10. 05. 2005).
- Wilcox, D. L., Ault, P. M. & Agee, W. K. (1992). *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper Collins.

---

**Tatjana Kozjek** je diplomirala leta 2003 na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru na področju problematike oglaševanja in odnosov z javnostmi. Magistrirala je leta 2005 na področju sistemov za podporo pri odločanju. Kot asistentka za organizacijsko-kadrovsko področje je zaposlena na Fakulteti za upravo Univerze v Ljubljani. Njeno raziskovalno področje je organizacija javnega sektorja in ravnanje s človeškimi viri v javni upravi.

---

**Vladislav Rajkovič** je redni profesor in predstojnik Laboratorija za odločitvene procese in ekspertne sisteme na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Njegovo področje so računalniški informacijski sistemi s posebnim poudarkom na uporabi metod umetne inteligence v procesih odločanja in upravljanja.

---

**Marko Ferjan** je izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Ukvarje se z znanstvenim raziskovanjem na področju poslovnega komuniciranja in organizacije izobraževanja. Je avtor več knjig in izvirnih znanstvenih člankov.

---

# Beremo za vas

Doris Gomezelj Omerzel

## Konkurenčnost turističnih destinacij

Analiza konkurenčnosti  
Slovenije  
z integriranim modelom

Izdala in založila:  
Univerza na Primorskem,  
Fakulteta za management,  
Koper 2006, 119 strani

Jeseni 2006 jemag. Doris Gomezelj Omerzel napisala zgoraj navedeno knjigo, ki jo je izdala FM Koper. Na 119. straneh bomo spoznali v treh poglavjih konkurenčnost turističnih destinacij. Zavedati se moramo, da neprestani razvoj novih turističnih destinacij in kakovostna rast že obstoječih, pomeni veliko skrb za odgovorne v turističnih destinacijah. Zato morajo stalno iskati nove poti, da bi ohranjali konkurenčnost. Zlasti mednarodni turistični trg je izredno zahteven tako v pogledu ponudbe, konkurenčnosti in drugih okoliščin.

V prvem poglavju je avtorica celovito prikazala turistično destinacijo. Orisala je njeno definicijo, vrste in značilnosti ter organiziranost na ravni turistične destinacije. V tem poglavju je osvetlila še poslovne funkcije na ravni turistične destinacije in turistično politiko destinacije. Vse to je ilustrirala s primerom Slovenije kot turistične destinacije.

Izredno praktično je drugo poglavje, ki obravnava konkurenčnost. Najprej je avtorica opredelila kaj zajema konkurenčnost na nivoju države, kakor tudi definicije konkurenčnosti turistične destinacije. Posebno pozornost je namenila raziskavam konkurenčnosti turistične destinacije

in posebej slovenskega turističnega gospodarstva.

V zadnjem, to je tretjem poglavju, je avtorica prikazala analizo konkurenčnosti Slovenije kot turistične destinacije. Poglavje je dopolnila s prikazom raziskovalnih domnev, metodologije raziskave in empirične analize.

V zaključnih razmišljanjih poudarja avtorica, da se glavna značilnost konkurenčnosti kaže v želji biti uspešnejši od drugih. Biti konkurenčen pomeni imeti sposobnosti preživeti med ostalimi, kljub konfliktom interesom. Turistični sistem je močno strukturiran in je pod vplivom dejavnikov, ki niso statični; odvisen je od ekonomskega, političnega, socialnega, tehnološkega in kulturnega okolja. K temu bi lahko dodali še vpliv varnosti in terorizma v določenih turističnih destinacijah. S prvim majem 2004 je Slovenija postala polnopravna članica EU. To prispeva k povečanju prepoznavnosti v smislu turistične destinacije. Upamo lahko na povečan pretok turistov, lažje poslovanje in boljše poslovne rezultate.

Knjigo je ocenil: Gabrijel Devetak

Roberto Biloslavo

## Strateški management in management spreminjanja

Izdala in založila: Univerza  
na Primorskem, Fakulteta za  
management,  
Koper 2006, 392 strani

Jeseni 2006 je založba Fakultete za management v Kopru izdala obsežno knjigo Strateški management in management spreminjanja, ki jo je napisal doc. dr. Roberto Biloslavo. V knjigi, ki ima 392 strani bomo spoznali osnove managementa in organizacije, snovanje in načrtovanje politike organizacije s praktičnimi modeli in strateškim načrtovanjem ter analiziranjem. V poglavju o temeljni politiki organizacije je avtor prikazal interese, vizijo, smotre in poslanstvo organizacije, vključno z vrednotami in temeljnim konceptom sredstev.

Izredno pomembno je poglavje o razvojni politiki organizacije, ki

obrnava poslovni model, urejenost organizacije, strukturo in členjenost organizacije. V tem poglavju se je avtor dotaknil še infrastrukturnih sistemov organizacije in preskrbe ter razporejanja sredstev.

Ravno tako je praktično prikazano peto poglavje, ki osvetljuje sprotno politiko organizacije, sprotne dejavnosti, procese in gospodarjenje s sredstvi.

V zadnjem, to je šestem poglavju, se je avtor dotaknil managementa spreminjanja. Zajel je organizacijo vpliva, spreminjanje časovne okvirnosti politike organizacije, kakor tudi premišljeno spreminjanje razvojne politike.

Avtor je poskrbel za bogato ilustracijo v posameznih poglavjih, s praktičnimi slikami, ki na pregleden način popestrijo izvajanje posameznih poglavij. Tudi s preglednicami je knjiga izredno dobro založena. Tako je npr. v četrtem poglavju na voljo trideset preglednic, kar predstavlja ustrezno bogastvo knjige, njeno popestritev in preglednost pri podajanju določenih tematik.

Strokovna recenzenta knjige sta bila izr. prof. dr. Jure Kovač in doc. dr. Mirko Markič. Delo je namenjeno predvsem študentom na visokih šolah in fakultetah kot učbenik. Seveda bo ta knjiga koristna za vsakdanjo prakso, tako managerjem, podjetnikom, obrtnikom in številnim drugim, ki se ukvarjajo s strateškim managementom in managementom spreminjanja.

Knjigo je ocenil: Gabrijel Devetak

Robert Bric, Bojan Straže,  
David Djukić,  
Jana Bogdanovski, Igor Šimac,  
Lidija Robnik, Ana Jug

## ZEN vodenja - Zelo enostaven način vodenja

Izdala in založila: Verlag Dashöfer,  
založba d.o.o. Ljubljana 2006, 8  
poglavij

V juliju 2006 iz zgoraj navedena založba izdala v zbirki Direktor praktičen priročnik, ki vsebuje

temeljna znanja za razumevanje prava, financ, trženja, prodaje, poslovne komunikacije ipd. v vsakdanji gospodarski praksi. Vsak izmed navedenih avtorjev je specialist za posamezno področje in je zaokroženo podal eno od navedenih poglavij oz. tem. Priročniku sta priložena dva avdio CD-ja. Prvi se nanaša na vodenje, drugi pa na poslovno komunikacijo.

V uvodnem delu priročnika bomo spoznali nekaj sprememb, ki jih prinaša novi Zakon o gospodarskih družbah. Izredno obsežno in praktično je tretje poglavje, ki obravnava vodenje. Direktor mora poznati temeljne zakone vodenja in upravljanja. Zadolžen je za poslovno načrtovanje, imeti mora jasno vizijo o strategiji, viziji, poslanstvu, vrednotah, ciljih in številnih drugih pomembnih zadevah poslovanja v konkurenčnem boju. Dnevno se sooča s problematiko človeških virov, vodenjem projektov ipd. zato mora imeti vodstvene komunikacije in ustrezne veščine komuniciranja, da bi poslovni procesi potekali v zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov kapitala. Poseben poudarek je namenjen poslovni odličnosti in obvladovanju kakovosti.

V četrtem poglavju imamo predstavljeno trženje s posebnim poudarkom na osnovna strateška vprašanja za direktorje. Prikazan je trženjski načrt in pogled na najosnovnejše tehnike trženja, s poudarkom na tržno komuniciranje. Vsak direktor mora poznati vlogo, mesto in pomen marketinga ali trženja. Zato so avtorji posebno pozornost namenili kako spodbujati stranko k ponovnemu nakupu. V ta namen so ilustrirali komuniciranje s stranko, motivacijo in stimulacijo ipd. Lepo so prikazane največje napake manj uspešnih podjetij in konkurenčne prednosti. V petem poglavju bomo spoznali skrivnost prodaje, njeno zgodovino, načine iskanja in pridobivanja kupcev. V ta namen je pomemben prodajni razgovor z najpomembnejšimi elementi komuniciranja v prodaji ter vodenja prodaje.

V šestem poglavju imamo na voljo spoznavanje poslovnega komuniciranja in pogajanja. Nekateri avtorji vključujejo v sklop poglavja o tržnem komuniciranju tudi poslovno komuniciranje, ki predstavlja pomembne aktivnosti trženja ali marketinga. Ne glede

na to velja pohvaliti avtorja šestega poglavja, ki je namenil veliko prostora najrazličnejšim vrstam komuniciranja. Osvetlil je notranje komuniciranje, odnose z javnostmi, javno nastopanje, poslovna pogajanja, pogajalske strategije in pogajalske taktike. Vse to morajo direktorji, managerji in poslovneži obvladati v vsakdanji praksi. V sedmem poglavju imamo obdelano problematiko financ in finančnega vodenja. Pomembna je bilanca stanja in izkaz poslovnega izzida. Direktor mora pravilno izbirati vire financiranja in obvladati odločanje o naložbah finančnih sredstev. Vse to je na razumljiv in praktičen način zajeto v tem priročniku. V zadnjem, to je osmem poglavju, je prikazano pravo od A do Ž za direktorje, s poudarkom na pravno znanje, ki ga mora direktor obvladati. Velik poudarek je ureditev družb, funkcij zastopanja, povezovanja družb, obligacijah, varstvu pravic in reševanju sporov.

Knjigo je ocenil: Gabrijel Devetak

# Donatorji novogradnje Fakulteta 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.**

Miklavška cesta 82, 2311 SPODNJE HOČE

**KOMUNALNO PODJETJE GORNJA RADGONA p.o.**

Trate 7, 9250 GORNJA RADGONA

**KOPIRNICA DEU s.p.**

Kidričeva 55a, 4000 KRANJ

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

Kovaška cesta 12, 3205 VELENJE

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

Šmarješka cesta 6, 8501 NOVO MESTO

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

Germova ulica 4, 8501 NOVO MESTO

**LESNA Lesnoindustrijsko podjetje d.d.**

Pod gradom 2, 2380 SLOVENJ GRADEC

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

Sp. Porčič 49, 2230 LENART V SLOVENSKIH GORICAH



**LINIJA - Rajko Flerin, s.p., Slikopleskar in črkoslikar**  
Britof 284, 4000 KRANJ

**LJUBLJANSKE MLEKARNE d.d.**  
Tolstojeva 63, 1000 LJUBLJANA

**LUKA KOPER d.d.**  
Vojkovo nabrežje 38, 6000 KOPER

**MAGNETOMICINA d.o.o.**  
Tržaška cesta 468, 1351 BREZOVICA PRI LJUBLJANI

**MARMOR HOTAVLJE d.d.**  
Hotavlje 40, 4224 GORENJA VAS

**MAT d. o. o.**  
Orlova 12 a, 1000 LJUBLJANA

**MEHANIZMI - Iskra Mehanizmi d.d. Lipnica**  
Lipnica 8, 4245 KROPA

**MERCATOR - TRGOAVTO d.d. - Trgovina, servis**  
Pristaniška 43/a, 6000 KOPER

**MERCATOR - PC GRADIŠČE d.d.**  
Golijev trg 11, 8210 TREBNJE

**MERCATOR-OPTIMA - Inženiring d.o.o.**  
Breg 14, 1000 LJUBLJANA

**MERKUR - Trgovina in storitve d.d.**  
Cesta na Okroglo 7, 4202 NAKLO

**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

**ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. Območna enota Kranj**  
Bleiweisova cesta 1, 4000 KRANJ

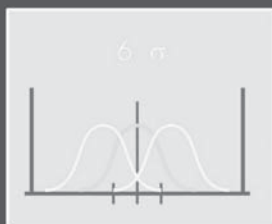
**ZVEZA RAČUNOVODIJ, FINANČNIKOV IN REVIZORJEV SLOVENIJE**  
Dunajska cesta 106, 1000 LJUBLJANA

**ŽIVILA KRANJ - Trgovina in gostinstvo d.d.**  
Cesta na Okroglo 3, 4202 NAKLO

**ŽITO GORENJKI d.d.**  
Rožna dolina 8, 4248 LESCE

Založba  Moderna organizacija

UNIVERZA V MARIBORU - FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



Janez Marolt  
Boštjan Gomišček

# Management kakovosti



Založba Moderna organizacija

*Knjigo lahko naročite na naslov:  
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,  
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299*

Založba  Moderna organizacija

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

# Zagotavljanje kadrovskih virov

**GORAN VUKOVIČ**  
**GOZDANA MIGLIČ**



Založba Moderna organizacija

*Knjigo lahko naročite na naslov:  
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,  
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299*

# Navodila avtorjem prispevkov

V reviji Organizacija praviloma objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Pisec je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika, če je potrebno, in navesti razloge za ponovno objavo.

V Organizaciji objavljamo **razprave** (znanstvene članke, rezultate raziskovalnega dela avtorjev, ali pregledne članke), **predloge za prakso** (strokovne članke, na primer prikaze in ocene pristopov in metod in njihove uporabe v praksi), **razmišljanja** (krajši prispevki), **informacije in knjižne ocene**. Občasno vključujemo tudi odmeve na objavljene prispevke, enciklopedične razlage, intervjuje s strokovnjaki s predmetnega področja revije in druga besedila. Približne omejitve dolžine prispevkov so naslednje:

- razprave in predlogi za prakso: največ **45.000 znakov**, vključno s presledki
- razmišljanja, informacije: do **10.000 znakov**
- knjižne ocene, odmevi: do **5.000 znakov**.

Znanstvene članke (razprave) objavljamo praviloma v angleščini, druge prispevke pa v angleščini ali slovenščini. Razprave in predloge za prakso **ocenita vsaj dva recenzenta**, druge prispevke pa uredniški odbor ali urednik. Na osnovi mnenj recenzentov in sourednikov uredniški odbor ali urednik sprejmejo prispevek, zahtevajo manjše ali večje popravke, dopolnitve ali ga zavrnejo. Če urednik oziroma recenzenti predlagajo večje popravke, se prispevek praviloma ponovno pošlje v recenzijo. Urednik lahko sprejeti prispevek pošlje v lektoriranje. Lektorirana besedila se lahko vrnejo avtorju v pregled.

Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 levo poravnano, z razmakom med vrsticami vsaj 1,5. Razpravam in predlogom za prakso naj bo dodan **pozvete** (izvleček) dolg 10-20 vrstic, **ključne besede** in kratek **strokovni življenjepi** vsakega od avtorjev (do 10 vrstic) in **letnica rojstva** (zaradi vnosa podatkov v knjižnični informacijski sistem COBISS, v reviji letnica ne bo objavljena). Na prvi strani besedila naj bodo napisani le naslov prispevka, imena ter poštni in elektronski naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenzi-

ranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. **Povzetek, naslov članka in ključne besede** naj bodo tudi prevedene slovenščino, pri prispevkih, ki so napisani v slovenščini, pa v angleščino.

Slike in tabele v elektronski obliki vključite kar v besedilo. Oštevilčite jih z zaporednimi številkami (Slika 1, slika 2, ... Tabela 1, Tabela 2, ...). Vsaka slika mora imeti podnapis, tabela pa nadnapis (naslov). Vsaka tabela oz. slika mora biti vsaj enkrat omenjena v besedilu. Besedilo so lahko priložene slike in/ali tabele na papirju v obliki pripravljeni za preslikavo. V tem primeru naj bo vsaka slika na posebnem listu, oštevilčene naj bodo z arabskimi številkami, v besedilu naj bo označeno, kam približno je treba uvrstiti sliko: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen podnapis. Slike bomo praviloma pomanjšali in jih vstavili v članek. Upoštevajte, da morajo biti oznake in besedila na vseh slikah naj bodo dovolj velika, da bo bodo čitljiva tudi pri velikosti slike, kot bo objavljena v reviji. Vse slike naj bodo črno-bele z belim ozadjem; barvnih slik ne moremo objaviti.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja, oziroma prvega in drugega (glej vzorec), letnico izdaje, lahko tudi stran. Popolni bibliografski podatki naj bodo v seznamu literature in / ali virov na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida; če navajate dve ali več del nekega avtorja oziroma avtorjev, ki so izšla v istem letu, uporabite črkovno oznako pri letnici, na primer 2003a, 2003b, .... V seznamu literature in/ali virov ne navajajte del, ki jih ne omenjate v besedilu članka. Ne uporabljajte opomb za citiranje; eventualne opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

V seznamu lahko ločite literaturo (članki in revijah, knjige, zborniki konferenc, doktorske disertacije, ...) in viro (dokumenti, zakoni, standardi, interni viri, ...). Pri citiranju literature uporabite način, ki je prikazan na naslednjih primerih:

- "... v nasprotju z (Novak in Vajda, 1996:123) raziskava (Wilkinson et al., 2001: 234) nakazuje, da ..."
- "... kot poročata Smith (2003) in Jankowski (2004) metodo uporabljajo za ..."
- "...kot ugotavljajo nekateri drugi avtorji (Zima 1999; Novak in Vajda, 1996; Wilkinson et al., 1993), številna podjetja ..."

Bibliografske podatke v seznamu literature navajajte na »harvardski način«, kot to kažejo vzorci v nadaljevanju. Podroben opis tega načina najdete na <http://...>

#### Članek v reviji:

Novak, A. & Vajda, B.M. (1996). Effect of surface runoff water on quality easurement, *European Journal of Information Systems*, 31(4): 31 - 39.

Zraven letnika v oklepaju navedite številko v letniku le, če se vsaka številka začne s stranjo 1. Če revija nima letnika, lahko navedete mesec ali drugo ustrezno oznako, na primer **Poletje 1999**.

#### Članek v elektronski reviji:

Lynch T. & Szorenyi Z. (2005). Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 21(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejsdc.org> (22.8.2005).

#### Knjiga:

Smith, S.I. (2003). *Interpreting Information Systems in Organizations*, Elsevier Publishing, New York.

#### Poglavje v knjigi:

Zupan, N. & Leskovar, R. (2002). Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. *Organizacija in management - izbrana poglavja*. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

#### Referat objavljen v zborniku konference:

Wilkinson, K.J., Kumar, R. & Kumar, S. (2001). We can do better: integrating theories of novel organizations, *Proceedings of the Twelfth European Conference on Information Systems*. Uredil: Johnson, M. Bled 12-14 jun. 2001. Berlin: Springer Verlag.

#### Diploma, magistririj ali doktorat:

Zima, B. (1999). Analiza potrebnih znanj diplomiranih informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

#### Poročila, interni dokumenti, zakoni, ...:

ACM (1994). ACM SIGCHI Curricula for Human-Computer Interaction, The Association for Computing Machinery, New York.

Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001.

Pri **internetnih virih / literaturi** naj bo poleg (eventualnega avtorja in) naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta.

Banka Slovenije, Basel II - Nov kapitalski sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (6.4.2006).

V literaturi ne navajajte internetnih naslovov (URL) brez drugih podatkov. Lahko pa se nanje sklicujete v besedilu ali v opombah na dnu strani.

Prispevek v elektronski obliki (po možnosti kot eno Word-ovo datoteko) predložite preko spletne strani <http://organizacija.fov.uni-mb.si>. Vprašanja v zvezi s predložitvijo in objavo člankov lahko pošljete na [organizacija@fov.uni-mb.si](mailto:organizacija@fov.uni-mb.si) (uredništvo). Lahko tudi vprašate po telefonu 04-2374-226 (Dunja Škofic). Datoteko poimenujte z imenom (prvega avtorja ali avtorice, na primer *Kopac.doc*).

#### Naslov uredništva je:

Univerza v Mariboru  
Fakulteta za organizacijske vede  
Uredništvo revije Organizacija  
Kidričeva cesta 55a  
4000 KRANJ  
e-pošta: [Organizacija@fov.uni-mb.si](mailto:Organizacija@fov.uni-mb.si)  
tel.: 04 2374-226  
faks: 04 2374-299  
URL: <http://organizacija.fov.uni-mb.si/>

Prva slovenska revija za organizacijska in kadrovska raziskovanja in prakso. Revijo sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. Ponatis in razmnoževanje deloma ali v celoti brez pisnega dovoljenja nista dovoljena. Izdajatelj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede Kranj,

Založba MODERNA ORGANIZACIJA, Kidričeva cesta 55a, KRANJ, telefon: 04 23 74 374, telefax: 04 23 74 299, E-pošta: [OMIK@FOV.UNI-MB.SI](mailto:OMIK@FOV.UNI-MB.SI). Uredništvo revije: Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, naročniški oddelek: 04 23 74 295.

Letna naročnina: za pravne osebe za prvi naročeni izvod 70,52 EUR (16.900 SIT), drugi naročeni izvod 57,17 EUR (13.700 SIT), vsak nadaljnji 50,49 EUR (12.100 SIT), za posameznike 34,64 EUR (8.300 SIT). Cena posamezne številke je 7,51 EUR (1.865 SIT).

Na leto izide 10 števil. Grafično oblikovanje: L.M. Ljubljana. Priprava in tisk: GRAFIKA SOČA, Nova Gorica. Naklada 3000 izvodov. Revija Organizacija je indeksirana v naslednjih bazah: INSPEC, ERGONOMIC ABSTRACT in CSA SOCIOLOGICAL ABSTRACTS.



Založba  Moderna organizacija

Metod Černetič

UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE



MANAGEMENT v EKONOMIKE  
IZOBRAŽEVANJA



Založba Moderna organizacija

*Knjigo lahko naročite na naslov:  
Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Založba Moderna organizacija,  
Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj, tel.: 04 2374 390, fax: 04 2374 299*