

2345678 Management

4

LETO 6 · ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2011

Trust Management: Literature Review
Joanna Olga Paliszkiewicz

3

Service Encounter Related Process Quality,
Patient Satisfaction, and Behavioral Intention
*Nandakumar Mekoth, George P. Babu,
Vidya Dalvi, Nirmala Rajanala,
and Khuseyn Nizomadinov*

2

Analiza inovacijske klime v zasebnem
in javnem sektorju v Sloveniji
Cene Bavec

1

Razvoj modela: od uporabnika spodbujeno
inoviranje
Tine Nagy in Mitja Ruzzier

Pridobivanje znanja v slovenskih malih
in srednje velikih podjetjih
Doris Gomezelj Omerzel

Znamka *I feel Slovenia*: vključevanje
predstavnikov ključnih področij v proces
njene oblikovanja
*Maja Konečnik Ruzzier, Nuša Petek, Petra
Lapajne in Davorin Milinović*

ISSN 1854-4223



Management

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

Revija *Management* je vključena v IBZ, DOAJ, EconPapers, Cabell's in EBSCO; izhaja s finančno pomočjo Javne agencije za knjigo Republike Slovenije.

ISSN 1854-4223 (tiskana izdaja)
ISSN 1854-4231 (spletna izdaja)

ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

GLAVNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia, Közgazdaságtudományi Intézet, Madžarska*

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Ladislav Kabat, *Fakulta ekonómie a podnikania, Slovaška*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta*

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*
Alessio Lokar, *Università degli Studi di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew Pastuszek, *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Poljska*

Rajesh K. Pillania, *Institute for Strategy, New Delhi, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede*

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University, Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2022

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Mateja Dermelj

in Alan McConnell-Duff

Oblikovanje: Alen Ježovnik

Tisk: Degraf, Koper

NAVODILA AVTORJEM

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

Nadaljevanje za zadnji notranji strani ovitka

Management

ISSN 1854-4223 · LETO 6

ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2011

ČLANKI *Articles*

- 315 Trust Management: Literature Review
Joanna Olga Paliszkwicz
- 333 Service Encounter Related Process Quality,
Patient Satisfaction, and Behavioral Intention
*Nandakumar Mekoth, George P. Babu, Vidya Dalvi,
Nirmala Rajanala, and Khuseyn Nizomadinov*
- 351 Analiza inovacijske klime v zasebnem in javnem
sektorju v Sloveniji
Cene Bavec
- 365 Razvoj modela: od uporabnika spodbujeno inoviranje
Tine Nagy in Mitja Ruzzier
- 381 Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje
velikih podjetjih
Doris Gomezelj Omerzel
- 399 Znamka *I feel Slovenia*: vključevanje predstavnikov
ključnih področij v proces njenega oblikovanja
*Maja Konečnik Ruzzier, Nuša Petek, Petra Lapajne
in Davorin Milinović*
- 419 POVZETKI *Abstracts*

Trust Management: Literature Review

JOANNA OLGA PALISZKIEWICZ

Warsaw University of Life Sciences, Poland

The concept of trust has become popular in public debate and academic analysis. In high income countries this interest is associated with concern for the decline of trust in governments and professionals, and in developing countries has been prompted by debates around the motion of social capital. Trust has been identified as a major factor influencing such things as capital investment, relationship marketing, cross-cultural communication, learning and various types of cooperation. Trust management is becoming also very important inside the organization. The study will review empirical research on organizational trust. The purpose of the study will be also evaluation of the advancements and setbacks in current empirical research in terms of management organizational trust. This paper will analyze the theoretical approach, the conceptualization and the measurement issues covered in studies on management organizational trust. Although trust has emerged as an important factor in organizational relationships, there are still major conceptual and methodological challenges to be met when studying this complex concept.

Key words: trust management, organizational trust, building trust

Introduction

It has often been argued that trust is essentially important for successful cooperation and effectiveness in organizations (Zand 1972; Zand 1997; Lewis and Weigert 1985; McAllister 1995; Lane 1998; Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer 1998; Nooteboom 2002). Trust is important in all spheres of social life. It binds friendships (Gibbons 2004), facilitates bargaining and negotiations (Olekalns and Smith 2005), reduces transaction costs in interfirm exchanges (Bharadwaj and Matsuno 2006), and even resolves international political conflicts (Kelman 2005). Trust also affects investment decisions. Lorenz (Lorenz 1988) argues that trust enables effective investment in assets by assuring parties there will be no abuse of bargaining power

Article prepared in connection with the realization of a research project entitled 'Trust and organizational performance' (No. N N115 549238) financed by the Ministry of Science and Higher Education in Poland.

after making agreement. It is a fundamental ingredient in any positive and productive social process. Within organizational settings, trust has been demonstrated to be an important predictor of outcomes such as cooperative behavior (Zalabak, Ellis, and Winograd 2000), organizational citizenship behavior (Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham, and Cummings 2000), organizational commitment (Aryee, Budhwar, and Chen 2002), and employee loyalty (Costigan, Iiter, and Berman 1998). To build employees' trust in an organization should be a desirable goal for all employers. Yet, how to develop and maintain employees' trust in the organization remains a challenge for most employers (Zhang et al. 2008).

Three factors can be identified that make it difficult to build trust. In the first place, trust-building is an interactive process that involves (at least) two individuals learning about each other's trustworthiness (Zand 1972; Zucker et al. 1996). The second factor is that the underlying systems dynamics of both trust and distrust are based on positive feedbacks, reinforcing the initial behaviour (Zand 1972) but with an important asymmetry. Trust is built up gradually and incrementally, reinforced by previous trusting behaviour and previous positive experiences (Zand 1972; McAllister 1995; Lewicki and Bunker 1996); whereas distrust is more catastrophic (Lewicki and Bunker 1996; Lane 1998). The third factor is that there is no absolute certainty that the trust will be honored (Möllering 2001). To date, no satisfactory explanation has been offered to account for these factors in the process of trust-building or of the possibility of trust management. There is a need for more knowledge of how trust-building works as an interactive process, of the way trust is built up in a context of problems and adversity and how organizational policies and settings affect the generation and maintenance of trust. The purpose of this article is to lay the foundations for a theory of trust management and interpersonal trust-building that will explain these characteristics. In the article the definitions of trust are presented and the organizational trust is described. The author also includes information on how to build trust inside organization.

Definition of Trust

Trust and trust relationships have been a topic of research in many disciplines for many years. Streams of research on trust can be found in the fields of philosophy, sociology, psychology, management, marketing, ergonomics, human-computer interaction, industrial psychology and electronic commerce. When one considers these multiple disciplines together, the literature on trust is quite extensive.

However, although trust has been studied in a variety of disciplines, each of these disciplines has produced its own concepts, definitions and findings.

There are a lot of definitions of trust, most of which treat trust as a state, belief or positive expectation. Sztompka (1999) defines trust as: the expectation that other people, or groups or institutions with whom we get into contact – interact, cooperate – will act in ways conducive to our well-being. Because in most cases we cannot be sure of that, as others are free agents, trust is a sort of gamble involving some risk. It is a bet on the future, contingent actions of others. According to Six (2007) interpersonal trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability to the actions of another party, based upon the expectation that the other will perform a particular action that is important to you. In the literature, two principal forms of trust are distinguished (Chowdhury 2005; Lewis and Weigert 1985; McAllister 1995). First, cognition-based trust is based on individual thinking about and confidence in the other and based on ‘good reasons’ as evidence of trustworthiness. The second type, affect-based trust, is grounded in the emotional bonds between individuals involving mutual care and concern. Similarly, Mayer, Davis, and Schoorman (1995) distinguish between *benevolence*, which has a large affective component, and *competence*, which places emphasis on the cognitive component, as two key dimensions of trust. Likewise, Cook and Wall (1980) recognize trust as ‘faith in the trustworthy intentions of others’ and ‘confidence in the ability of others.’ Arrow (1974) considers trust as a basic element not only for organizations but also for the economy in general, affirming that trust is a lubricant to economic exchange.

In the literature we can find also different models of trust, a lot of which are static or take the perspective of the trustor only (for example, Mayer, Davis, and Schoorman 1995). Zand (1972) is one of the few who propose a truly interactive model: ‘Let P denote one person and O the other. If (1) P lacks trust, (2) he will disclose little relevant or accurate information, be unwilling to share influence, and will attempt to control O. (3) Assume O also lacks trust, (4) perceives P’s initial behaviour as actually untrusting, and (5) concludes he was right to expect P to be untrustworthy; then (6) he will feel justified in his mistrust of P. Since (7) P sees O’s behaviour as untrusting, he (8) will be confirmed in his initial expectation that O would not be trustworthy and (2) P will behave with less trust than when he entered.’

Creed and Miles (1996) present trust as a simple function, with the amount of trust varying as the result of some combination of char-

acteristic similarity and positive relational experience, with broad societal norms and expectations setting a baseline or intercept – the initial expectations of general trustworthiness.

$$\text{Trust} = f(\text{embedded predisposition to trust, characteristic similarity, experiences of reciprocity})$$

This function presumes that trust can be influenced by increasing perceived similarities and the number of positive exchanges. Clearly, educational programs designed to enhance acceptance of diversity aim at improving trust by reducing the barrier of characteristic dissimilarity. Similarly, efforts to build relational experiences are undertaken with the intent of improving trust (Creed and Miles 1996).

After the literature review, some of the features of the concept of trust were founded:

- It is interpersonal: between concrete individuals and connected with communication.
- Situational rather than global: trust is placed in one particular person.
- Voluntary: trust must spring from choice and cannot be compulsory, sometimes it is experimental.
- Committed, since each party depends on the other (without being able to control him/her).
- Conscious: each party is aware of the other party's trust.
- Relevant, in the sense that the consequences of breach of trust by one of the parties cannot be considered insignificant by the other.
- Dynamic or temporal, because it evolves over time: trust is established, grows, diminishes and dies.
- Action oriented, implicit in the goal of the relationship.
- It is not a linear process. If damage to the relationship is suffered then trust is likely to decline. Trust may evolve through a process, but it may also devolve.

Paliszkiewicz (2010) sees trust as the belief that another party: (a) will not act in a way that is harmful to the trusting firm, (b) will act in such a way that it is beneficial to the trusting firm, (c) will act reliably, and (d) will behave or respond in a predictable and mutually acceptable manner. Trust can be seen as a bridge between past experiences and anticipated future.

Organizational Trust

Up till now, most studies on trust in organizations have focused on trust among members of an organization, such as trust between an employee and his/her direct supervisor or the organizational leader (Aryee, Budhwar, and Chen 2002; Deluga 1994; Dirks 2000; Dirks and Ferrin 2002) or between peers (Dirks 2000; Langfred 2004). Also in the literature we can find studies of trust in an organization as a system (Creed and Miles 1996; Huff and Kelley 2003; 2005).

Gills (2003) defines organizational trust as the organization's willingness, based upon its culture and communication behaviors in relationships and transactions, to be appropriately vulnerable, based on the belief that another individual, group or organization is competent, open and honest, concerned, reliable and identified with common goals, norms, and values.

According to Zucker (1986) organizational trust can stem from the owner's personality (small firms) or from strongly centralized decision structure and organizational culture, which makes the organization regularly interact in a particular, 'trusting' way. Barney and Hansen (1994) note that the organization's values and beliefs may be supported by internal reward and compensation systems, together with decision-making systems reflecting culture. This organizational trust can also be called routine trust, and it comes up especially in connection with long term, institutionalized relationships. In an organization there is also general trust at the company level, and that is based on a company's good reputation or resources.

Lee and Stajkovic (2005) tested Mayer, Davis, and Schoormann's (1995) model of organizational trust and found that trust in a specific team member led to great cooperation in work teams, a likely result of accumulated social capital. Chattopadhyay and George (2001) found that temporary workers scored lower on trust than did internal workers in temporary worker-dominated groups, but they found no parallel effect in the internal worker-dominated groups, and that difference is likely to be a result of differential work status.

Trust in organizations involves employees' willingness to be vulnerable to their organization's actions. This willingness can be rendered only when an organization clearly communicates its actions to its employees through informal and formal networks. An important source of information is the employee's immediate social environment, which largely comprises co-workers (Tan and Lim 2009). According to the social information-processing theory (Salancik and Pfeffer 1978), the social environment provides cues that employees

can use to construct interpretations and model their attitudes and behaviors. Festinger (1954) suggested that information from the social environment is salient and relevant particularly when the receiving employee regards the individual sources as very similar to him- or herself. Also, Festinger argued that if information from formal channels is absent or ambiguous, employees will start to rely on the social environment to derive interpretations. Therefore, individual employees' impressions can be influenced by the attitudes and behaviors of those co-workers whom they perceive as similar to themselves. Then, the individual employees regard the attitudes of co-workers as socially acceptable and model their beliefs according to those of their coworkers (Salancik and Pfeffer 1978). Thus, it is reasonable to suggest that employees' trust for their coworkers influences trust in their organization, because employees who trust their coworkers are likely to regard their coworkers' perceptions as relevant and socially acceptable. Hence, when these trusted coworkers perceive that the organization's actions are beneficial, the employees are likely to be influenced by this same belief and subsequently construct similar perceptions that the organization can be trusted. Studies have shown that employees who communicate with one another frequently share similar interpretations of organizational issues (Schmitz and Fulk 1991).

The literature review shows that trust in an organization is a very important topic for workers and managers, which it influences the performance and the atmosphere of work. Interpersonal trust is considered as an important mechanism to stimulate satisfaction and commitment of members and enhance organizational effectiveness.

Building Interpersonal Trust within an Organization

Interpersonal trust building is an interactive process in which individuals learn or unlearn to establish and maintain trustworthiness, under given organizational (contextual and structural) settings, and subject themselves to policies directly or indirectly, positively or negatively sanctioning the building of interpersonal trust. Stable intentions for behaviour can be stimulated by durable policies, structures and contextual settings (Six and Sorge 2008).

Trust is highly relevant when the trustor depends on the trustee's future action(s) to achieve his/her own goals and objectives (Lane 1998). For trust to develop, it is required that the trustee does not indulge in opportunistic behaviour, so that the trustor can put himself/herself in a vulnerable position with regard to the action(s) of the trustee. This requires a stable normative frame. In other words,

for trust to be possible, the trustor needs to believe that the trustee wishes to continue the relationship into the future (Lindenberg 2000; Hardin 2002).

According to Sonnenberg (1994), trust increases when people are perceived as competent. If employees believe that they can depend on their coworkers to produce a quality piece of work that would affect their job in a positive way, they will be willing to trust the judgment of those competent coworkers.

For interpersonal trust to be built in long-term work relations, both individuals need to have their actions guided by a stable normative frame. According to Six (2007, 292), there are four operative conditions that play an essential role in stabilizing normative frames:

1. the suspension of opportunistic behaviour, or the removal of distrust;
2. exchange of positive relational signals;
3. avoiding negative relational signals, i. e., dealing with trouble;
4. the stimulation of frame resonance, or the introduction of trust-enhancing organizational policies.

An organization needs to ensure all four conditions, but depending on the particular environment it operates in, the emphasis may differ. The more an organization meets all four conditions, the more likely it is that interpersonal trust can be built successfully in the work relations within it (Six 2007, 292).

According to Six (2007, 292), if an organization's management wishes to promote interpersonal trust-building in the organization, then a combination of three types of organizational policies can be effective:

1. By creating a culture in which relationships are important and in which showing care and concern for the other person's needs is valued (relationship-oriented culture);
2. Through normative control rather than bureaucratic control, because acting appropriately is the goal in normative control;
3. Through explicit socialization to make newcomers understand the values and principles of the organization and how 'we do things around here'.

Bidault and Jarillo (1997) argue that trust can be based on different sources. Contract and establish a foundation for developing trust; ethics provides rules and values for actors to behave in different circumstances; the role of time and experience is important because trust increases with the number of transactions made by participants

while familiarity relates to participants knowing each other before a transaction. Bidault and Jarillo (1997) consider trust as a coordinating mechanism that can make transactions cheaper, in the sense that, once trust has been established, contracts will not be needed between participants.

Trust is not static; it is a dynamic process that evolves according to the development of the relationship (Porrás 2004). Lewicki and Bunker (1996) established a model of trust at three levels linked in a sequence where, once trust has been established at one level, it moves to the next level. Those levels of trust are calculus-based, knowledge-based, and identification-based. At the calculus-based level, parties fear punishment, but also anticipate the rewards from preserving trust; in other words, trust is based on a calculus of costs and benefits. Knowledge-based trust develops over time in the permanent contact between participants; it is 'grounded in the other's predictability-knowing the other sufficiently well so that the other's behaviour is anticipatable. Knowledge-based trust relies on information rather than deterrence' (Lewicki and Bunker 1996, 121). Identification-based trust is 'based on identification with the other's desires and intentions' (Lewicki and Bunker 1996, 122). At this stage, parties know each other and may anticipate the reactions of the other participant; thus, they can act for the other. Ultimately, high trust implies an expectation that a relationship will continue in the future.

There is significant overlap between the stages of development of organizational trust. Each stage precipitates the next through action typically of its nature. Calculus-based trust is driven by the gathering of knowledge to make a decision as to how to act. This knowledge lays the foundation for knowledge-based trust. In knowledge-based trust, individuals continuously strive to learn about the other. As this learning increases, so does the identification with the other party increase. When this identification becomes the basis of the relationship, then the transition to identification-based trust has been made. The change from one stage to the next is characterized by a paradigm shift. For example, the change from knowledge-based trust to identification-based trust is located in a shift 'from extending one's knowledge about the other to a more personal identification with the other' (Lewicki and Bunker 1996, 125).

In order to place trust in a potential partner, one must first establish his/her trustworthiness (and, in the case of organizations, the trustworthiness of the bosses of the other person and, at the end, of the whole company). However, this is a necessary but not a sufficient

condition in granting one's trust. Ultimately, trust must be based on a series of personal characteristics of the potential partner, such as for example: loyalty, predictability, accessibility, availability, integrity, consistency of behavior, openness, competence, fairness, the ability to keep promises (Argañona 1999, 222). To these characteristics can be added also benevolence and history of interaction.

Within organizations, managers obviously play a central role in determining both the overall level of trust and the specific expectations within given units. Managers initiate most vertical exchanges; thus, whatever level of trust or mistrust is evident in their actions may well be reciprocated. Moreover, managers design rewards and control systems that are visible displays of base levels of trust or mistrust within departments or the organization as a whole. In addition, managers control the flow of certain types of information and the opportunities to share or not share key information in ways that influence the level of trust between or across organizational levels or units. Finally, managers are the primary designers of the total organizational form employed – the combination of strategy, structure, and internal mechanisms that provide the overall operating logic and resource allocation and governance mechanisms of the organization. Managers affect trust levels in several ways that work along the lines of the three-factors economics, from a position of distrust, emphasizing the likelihood and/or potential for opportunistic behavior (Creed and Miles 1996, 19).

According to Covey (2009, 14), effective leaders use 13 behaviors to build and maintain trust: talk straight, show respect, create transparency, right wrongs, show loyalty, deliver results, get better, confront reality, clarify expectations, practice accountability listen first, keep commitments, and extend trust first. However, these behaviors need to be balanced (i. e., talk straight needs to be balanced by show respect). Any behavior, pushed to the extreme, becomes a liability.

Even though trust in the leader has been found to correlate with organizational trust (Aryee, Budhwar, and Chen 2002), the antecedents of trust in the organization are different from those of trust in the leader (Tan and Tan 2000). Findings from some studies suggest that the insecure future of the organization, inadequate working conditions, and poor treatment (Kiefer 2005) or job insecurity (Wong et al. 2005) could lead to employees' distrust in the organization. Whitener et al. (Whitener, Brodt, and Korsgaard 1998) suggested that organizational factors such as structure, human resource policies and procedures, and organizational culture would affect employees' perceptions of trust.

A trust-enhancing organizational context stimulates and guides behavior that will help build trust, but cannot guarantee such behavior. Several authors have discussed actions that have been shown to help build interpersonal action. Six (2005, 82) brings together these ideas as follows:

1. *Be open*

- Disclose information in an accurate and timely fashion
- Give both positive and negative feedback
- Be open and direct about task problems
- Be honest and open about your motives

2. *Share influence*

- Initiate and accept changes to your decisions
- Seek and accept the counsel of other people
- Give and receive help and assistance
- Recognize the legitimacy of each other's interests
- Show a bias to see the other's actions as benevolently intended
- Show care and concern for the other

3. *Delegate*

- Make yourself dependent on the other person's action
- Delegate tasks
- Give responsibility to other people
- Take responsibility rather than make excuses

4. *Manage mutual expectations*

- Clarify general expectations early on and explore specific expectations in detail
- Surface and negotiate differences in expectations
- Process and evaluate how effectively you are working together

In the literature there are distinguished three types of trusting behavior: how information is disclosed; how influence is shared; and how control is exercised. An individual increases his/her vulnerability to another individual when he/she reveals information about his/her goals, alternatives and intentions and when he/she discusses problems, because information is power. The other individual may use this information to block or undermine the first one's plans. For example, giving feedback to another individual implies discussing your assessment of the other with him/her. Positive feedback increases the wellbeing of the other individual and critical feedback given constructively is also aimed at helping the other, but is more

difficult to execute properly. Giving negative feedback constructively implies that you show respect and regard for the other person and truly intend to help him/her while expressing displeasure about a particular behavior that the other individual can influence. By being open in these ways, the first individual increases the other one, while increasing his/her own vulnerability towards that person (Six 2005, 83).

Influence refers to sources of information and how that information alters the first individual's behavior. When individuals seek and accept the counsel of others, initiate and accept changes to their decisions or receive help and assistance, they increase their vulnerability in several ways. They may be seen as weak because they consulted others; they may be misled by their counselors who may be misinformed or have poor ideas or who may be deliberately misdirecting them. Recognizing the legitimacy of each other's interests also implies that you let the other person's interests influence your behavior, which may demand a sacrifice on your part and increases the well-being of the other person. Finally, showing a bias to see the other person's actions as well intended and showing care and concern for the other person both show regard for the other person and imply accepting influence on your behavior. Individuals increase their vulnerability when they delegate and choose not to control another's behavior in order to protect their own interests. They can do this by making themselves dependent on the other person's actions, for example, by delegating tasks to that person or when giving responsibility to him/her (Six 2005, 83).

Gabarro (1978) suggested a fourth category of trust-building actions – managing mutual expectations – and these actions imply that the behaviours of both the individuals involved may be influenced. Actions in this category are to clarify general expectations early on and explore specific expectations in detail, to reveal and negotiate differences in expectations, and to process and evaluate how effectively you are working together. These actions imply both the disclosure of information and the sharing of influence and thus make the first individual vulnerable while increasing the well-being of the second.

Conclusions

The best leaders frame trust in economic terms. In a low-trust culture, leaders can expect negative economic consequences. Everything takes longer and costs more because of the steps people need to take to compensate for the low trust. When these costs

are counted, leaders recognize how low trust becomes an economic matter. The dividends of high trust can also be quantified, enabling leaders to make a compelling business case for building trust, even making the building of trust an explicit objective. Like any other goal, building trust should be focused on, measured, and tracked for improvement. It must be clear that trust matters to managers and leaders, that it is the right thing to do, and the smart economic thing to do. One way to do this is to make an initial baseline measurement of trust, and then to track improvements over time. According to the literature review to build interpersonal trust:

1. distrust situations must be removed;
2. both individuals must regularly perform actions that convey positive relational signals;
3. both individuals involved in a trouble situation must at least act in ways that are not perceived as negative relational signals;
4. organizational policies must stimulate frame resonance.

Individuals can take several steps to strengthen another's trust in them, for example:

- *Perform competently.* Individuals should continuously strive to demonstrate proficiency in carrying out their obligations.
- *Establish consistency and predictability.* Individuals can enhance the degree to which others will regard them as trustworthy when they behave in consistent and predictable ways.
- *Share and delegate control.* Trust often needs to be given for it to be returned. Likewise, when control is hoarded and others feel that they are not trusted (such as with monitoring and surveillance systems), they may be more likely to act out against this with behaviors that reinforce a distrustful image.
- *Share and delegate responsibility.* Give responsibility to other people and take responsibility rather than make excuses.
- *Communicate accurately, openly and transparently.* Individuals should act openly, that is, be clear and honest about the intentions and motives for one's actions. This helps the other party calculate somebody's trustworthiness accurately.
- *Show concern for others.* Acting in a way that respects and protects others people. Show care and concern for other. Give and receive help and assistance.
- *Manage mutual expectation.* Clarify general expectations early on and explore specific expectation in detail. Surface and negotiate differences in expectations.

After the literature review we can find that the insecure future of the organization, inadequate working conditions, wrong human resources policies and procedures, poor treatment or job insecurity could lead to employees' distrust in the organization.

The theory developed in this study requires empirical testing to further deepen our understanding of the dynamics of interpersonal trust-building and the role of trust management. In the course of this study, several propositions have been formulated as a foundation for further research to test the validity of the theory. The first stage would be to develop reliable and valid instruments for each of the actions connected with trust building. When actions are interpreted, the perception of the receiver, as well as the intentions of the actor, should be studied.

References

- Argañón, A. 1999. 'Sharing out in Alliances: Trust and Ethics.' *Journal of Business Ethics* 21 (2-3): 221-39.
- Arrow, K. 1974. *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Aryee, S. A., P. Budhwar, and Z. Chen. 2002. 'Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Organizational Outcomes: Test of a Social Exchange Model.' *Journal of Organizational Behavior* 23:267-85.
- Barney, J. B., and H. Hansen. 1994. 'Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage.' *Strategic Management Journal* 15:175-90.
- Bharadwaj, N., and K. Matsuno. 2006. 'Investigating the Antecedents and Outcomes of Customer Firm Transaction Cost Savings in a Supply Chain Relationship.' *Journal of Business Research* 59 (1): 62-72.
- Bidault, F., and J. C. Jarillo. 1997. 'Trust in Economic Transactions.' In *Trust: Firm and Society*, edited by F. Bidault, P.-Y. Gomez, and M. Gilles, 271-86. London: Macmillan.
- Chattopadhyay, P., and E. George. 2001. 'Examining the Effects of Work Externalization through the Lens of Social Identity.' *Journal of Applied Psychology* 86 (4): 781-88.
- Chowdhury, S. 2005. 'The Role of Affect- and Cognitions-Based Trust in Complex Knowledge Sharing.' *Journal of Managerial Issues* 17 (3): 310-26.
- Cook, J., and T. Wall. 1980. 'New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment.' *Journal of Occupational Psychology* 53 (1): 39-52.
- Costigan, R. D., S. S. Ilter, and J. J. Berman. 1998. 'A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations.' *Journal of Managerial Issues* 10 (3): 303-17.
- Covey, St., M. R. 2009. 'Building Trust: How the best Leaders do it.' *Leadership Excellence* 22 (2): 22-24.

- Creed, W. E. D., and R. E. Miles. 1996. 'Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls.' In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, edited by R. M. Kramer, and T. R. Tyler, 16–38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deluga, R. J. 1994. 'Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Behavior.' *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (4): 315–26.
- Dirks, K. T. 2000. 'Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball.' *Journal of Applied Psychology* 85 (6): 1004–12.
- Dirks, K. T., and D. L. Ferrin. 2002. 'Trust in Leadership Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice.' *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 611–28.
- Festinger, L. 1954. 'A Theory of Social Comparison Processes.' *Human Relations* 7:114–40.
- Gabarro, J. J. 1978. 'The Development of Trust, Influence, and Expectations.' In *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, edited by A. G. Athos and J. J. Gabarro, 290–303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gibbons, D. E. 2004. 'Friendship and Advice Networks in the Context of Changing Professional Values.' *Administrative Science Quarterly* 49 (2): 238–59.
- Gills, T. 2003. 'More than a Social Virtue: Public Trust among Organizations' Most Valuable Assets.' *Communication World*, April-May. <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/100567588.html>
- Hardin, R. 2002. *Trust and Trustworthiness*. New York: Russell Sage Foundation.
- Huff, L., and L. Kelley. 2003. 'Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study.' *Organization Science* 14 (1): 81–90.
- . 2005. 'Is Collectivism a Liability? The Impact of Trust on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study.' *Journal of Business Research* 58 (1): 96–102.
- Kelman, H. C. 2005. 'Building Trust among Enemies: The Central Challenge for International Conflict Resolution.' *International Journal of Intercultural Relations* 29 (6): 639–50.
- Kiefer, T. 2005. 'Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change.' *Journal of Organizational Behavior* 26 (8): 875–97.
- Lane, C. 1998. 'Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust.' In *Trust within and between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications*, edited by C. Lan, and R. Bachman, 1–30. Oxford: Oxford University Press.
- Langfred, C. W. 2004. 'Too Much of a Good Thing? Negative Effects

- of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams.' *Academy of Management Journal* 47 (3): 385–99.
- Lee, D., and A. D. Stajkovic. 2005. Interpersonal trust and emotion as predictors of cooperation in work teams. Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, HI, August 5–10.
- Lewicki, R. J., and B. B. Bunker. 1996. 'Developing and Maintaining Trust in Work Relationships.' In *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, edited by R. M. Kramer, and T. R. Tyler, 114–39. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, D. J., and A. Weigert. 1985. 'Trust as a Social Reality.' *Social Forces* 63 (4): 967–85.
- Lindenberg, S. 2000. 'It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships.' *Journal of Management and Governance* 4 (1): 11–33.
- Lorenz, E. H. 1988. 'Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry.' In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, edited by D. Gambetta, 194–210. Oxford: Blackwell.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. 1995. 'An Integrative Model of Organisational Trust.' *Academy of Management Review* 20 (3): 709–34.
- McAllister, D. J. 1995. 'Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations.' *Academy of Management Journal* 38 (1): 24–59.
- Möllering, G. 2001. 'The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension.' *Sociology* 35 (2): 403–20.
- Nooteboom, B. 2002. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Elgar.
- Olekals, M., and P. L. Smith. 2005. 'Moments in Time: Metacognition, Trust, and Outcomes in Dyadic Negotiations.' *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (12): 1696–707.
- Paliszkievicz, J. O. 2010. 'Organizational Trust: A Critical Review of the Empirical Research.' Paper presented at the 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, 16–18 June, Pattaya, Thailand.
- Porras, S. T. 2004. 'Trust as Networking Knowledge: Precedents from Australia.' *Asia Pacific Journal of Management* 21 (3): 345–63.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer. 1998. 'Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust.' *Academy of Management Review* 23 (3): 393–404.
- Salancik, G. R., and J. Pfeffer. 1978. 'A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design.' *Administrative Science Quarterly* 23 (2): 224–53.
- Schmitz, J., and J. Fulk. 1991. 'Organizational Colleagues, Information

- Richness, and Electronic Mail: A Test of the Social Influence Model of Technology Use.' *Communication Research* 18 (4): 487–523.
- Six, F. 2005. *The Trouble with Trust: The Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Bodmin: MPG.
- . 2007. 'Building Interpersonal Trust Within Organizations: A Relational Signaling Perspective.' *Journal of Management of Governance* 11 (3): 285–309.
- Six, F., and A. Sorge. 2008. 'Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building' *Journal of Management Studies* 45 (5): 857–84.
- Sonnenberg, F. K. 1994. 'Trust Me ... Trust Me Not.' *Journal of Business Strategy* 15 (1): 14–6.
- Sztompka, P. 1999. *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tan, H. H., and A. K. H. Lim. 2009. 'Trust in Coworkers and Trust in Organizations.' *The Journal of Psychology* 143 (1): 45–66.
- Tan, H. H., and C. S. F. Tan. 2000. 'Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization.' *Genetic, Social and General Psychology Monographs* 126 (2): 241–60.
- Van Dyne, L., D. Vandewalle, T. Kostova, M. E. Latham, and L. L. Cummings. 2000. 'Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting.' *Journal of Organizational Behavior* 21 (1): 3–23.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and J. M. Werner. 1998. 'Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior.' *Academy of Management Review* 23 (3): 513–30.
- Wong, Y. T., C. S. Wong, H. Y. Ngo, and H. K. Lui. 2005. 'Different Responses to Job Insecurity of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises.' *Human Relations* 58 (11): 1391–418.
- Zalabak, P. S., and E. K. Winograd G. 2000. 'Organizational Trust: What It Means, Why It Matters.' *Organization Developmental Journal* 18 (4): 35–49.
- Zand, D. E. 1972. 'Trust and Managerial Problem Solving.' *Administrative Science Quarterly* 17 (2): 229–39.
- . 1997. *The Leadership Triad, Knowledge, Trust and Power*. New York: Oxford University Press.
- Zhang, A. Y., A. S. Tsui, L. J. Song, L. Chaoping, and L. Jia. 2008. 'How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship: Supervisory Support and Middle Manager Trust in the Organization.' *Human Resource Management* 47 (1): 111–32.
- Zucker, L. G. 1986. 'Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840–1920.' *Research in Organizational Behavior* 8:53–111.

Zucker, L. G., M. R. Darby, M. B. Brewer, and Y. Peng. 1996. 'Collaboration Structure and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production.' In *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*, edited by R. M. Kramer and T. R. Tyler, 90-113. Thousand Oaks, CA: Sage.

Service Encounter Related Process Quality, Patient Satisfaction, and Behavioral Intention

NANDAKUMAR MEKOTH

Goa University, India

GEORGE P. BABU

The University of Southern Mississippi, USA

VIDYA DALVI

Government College, Quepem, Goa, India

NIRMALA RAJANALA

Goa University, India

KHUSEYN NIZOMADINOV

City Healthcare, Tajikistan

This study identifies some of the critical service encounters that the outpatients undergo in a health care facility and investigates whether the service encounter related process quality as perceived by the patients leads to patient satisfaction, repeat visit, and recommendation intentions. Personal visits, observations, and enquiries at the outpatient center have been conducted to identify the various service encounters that outpatients undergo in the hospital. Exit interviews of the outpatients have been conducted to identify service encounter related process quality variables which determine patient satisfaction and behavioral intentions. A preliminary scale to measure service encounter related process quality was developed and its factor structure and internal consistency reliability were established. The study reveals that both the physician quality and laboratory quality have been found to be significantly related to patient satisfaction. However, quite interestingly, courtesy shown by the registration or outpatient staff, perceived length of waiting time, or even the salient aspects of the servicescape, did not influence patient satisfaction.

Key words: service encounter, process quality, patient satisfaction, behavioral intentions, India

Introduction

Service quality is an important element in services marketing. The service quality framework varies from service to service, as services are heterogeneous. Researchers argue that the distinctive nature of services requires a distinctive approach in defining and measuring

service quality. The service marketers are considering various constructs like service quality, consumer satisfaction and behavioral intentions while planning and developing the marketing strategies. Extensive Research has been done to conceptualize service quality (Parasuraman et al. 1985; Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1988). Researchers suggest that customers do not perceive quality in a uni-dimensional way (Zeithaml et al. 2008), but they perceive it as multidimensional and at multi-levels (Liu Chu-Mei 2005). Process quality is one of the important dimensions of service quality (Brady and Cronin 2001; Marley, Collier and Goldstein 2004; Lehtinen and Lehtinen 1991).

Health care is one of the people processing services which involve high-contact encounters. The level of involvement of the patient as well as the doctor in the health care process is high. The process quality is equally important to evaluate the service delivery process. In the case of health care services, quality judgments may be attributed to the either the clinical outcome quality or the process quality of the service delivery. While the outcome quality in certain cases can be judged by the patient in the form of symptomatic relief, the judgment is difficult in many cases, it being rife with credence qualities. However, it is easier to judge the process quality if the patients are in a reasonably fit condition, which most of the outpatients generally are.

Most of the studies have included some blend of the clinical and process quality criteria but have not separated their effects. (Marley, Collier, and Goldstein 2004). The theoretical and empirical findings across the different health care settings emphasize the relative importance of process quality in determining patient satisfaction and future intentions (Lehtinen and Lehtinen 1991; Boshoff and Gray 2004; Shemwell and Yavas 1999; McAlexander, Kaldenberg and Koenig 1994; Lytle and Mokwa 1992).

Since quality and satisfaction are experienced by the patient, it is appropriate to judge them from the point of view of the patient. Hence, the present study is based on the perceptions of the patients. The present study uses subjective judgments of process quality by the outpatients. It aims to identify the major service encounters that the outpatients undergo in a hospital and then goes on to investigate whether higher perceived service encounter related process quality leads to higher patient satisfaction, and the formation of repeat visit and recommendation intentions. It also investigates the moderating role of patients' income to predict their satisfaction. This study is undertaken with the additional objective of understanding how

the non-Western context provided by a country like India might differently impact patient expectations, satisfaction, and loyalty. Given the background of the investigators, we have attempted to root this study within the cultural framework of how Indians understand their healthcare system while at the same time holding firm the objective values of scientific investigation.

SERVICE QUALITY

Service quality is viewed as a unique construct (Taylor and Baker 1994). Service quality should be conceptualized and measured as an attitude (Cronin and Taylor 1992). Extensive Research has been done to conceptualize service quality as perceived by the service provider and the customer (Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1988; Brady and Cronin 2001; Marley, Collier, and Goldstein 2004). Service quality is perceived as a customer's subjective interpretation of his or her experience.

Lehtinen and Lehtinen (1991) have applied the two-dimensional approach, i. e. process quality (production process) and output quality (result of production process) in dance restaurants. Marley, Collier, and Goldstein (2004), have divided the service quality framework into clinical quality (medical outcome and 'what' is delivered) and process quality ('how' the service is created and delivered) in hospitals. Lehtinen and Lehtinen (1991) have also applied the three dimensional approach, i. e. physical quality, interactive quality, and corporate quality in dance restaurants. The SERVQUAL model developed by Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1988) has five dimensions: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. They have also developed a ten dimensional model, i. e.: credibility, security, access, communication, understanding the customer, tangibles, reliability, responsiveness, competence, and courtesy, and a perceived service quality model based on 4 gaps, i. e. knowledge gap, standard gap, delivery gap and communication gap (Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1988). Based on theoretical and empirical evidences, researchers still claim that the service quality construct is complex.

Health care is one of the people processing services which involve high- contact encounters. The level of involvement of the patient as well as the doctor in the health care process is high. The health care service delivery process includes both the medical treatment as well as other related factors, like physical structure, encounter and interaction with service personnel, service culture, etc. Considering all these aspects in toto, a patient as well as his/her family mem-

bers may evaluate the level of the service quality. 'A problem arises when patients are asked to evaluate the quality of those services that are high in credence characteristics, such as complex medical treatment, which they find difficult to evaluate even after the treatment is completed. A natural tendency in such situations is for patients to use process factors and tangible cues as proxies to evaluate quality' (Lovelock, Writz, and Chatterjee 2006, 390). In the competitive service industries, if core service outcome is the same, the customer may evaluate the service performance in terms of process quality. In the health care settings, the medical treatment and medical outcome may be the same but the process quality framework may vary between the hospitals.

Researchers have tried to integrate the effects of clinical quality and process quality on customer satisfaction and behavioral intentions. The majority of the patients with no or less medical knowledge may not evaluate the clinical quality but may evaluate the process quality. There is limited empirical research which has investigated the relationship between process quality, patient satisfaction and behavioral intentions in the health care sector; however, certain sub-dimensions of process quality have been tested in different service industries.

In the present study, two dimensional service quality constructs i.e. clinical quality and process quality, as conceptualized by Marley, Collier, and Goldstein (2004) have been considered. According to Marley, Collier, and Goldstein, process quality is a result of the service (non-technical) delivery process engaged in during and outside of the medical procedure. Process quality includes making the patient's experience in the hospital proceed efficiently and effectively. Examples of process quality include the level of personalization and patient – service provider interaction, delivery of medication and food to the patient, the efficiency of admission and checkout, and the timeliness and accuracy of hospital bills (Marley, Collier, and Goldstein 2004).

In the proposed study, service encounter related process quality is operationalized as having five dimensions, i.e. servicescape (four items), physician quality (five items), laboratory staff quality (three items), registration staff quality (one item), and waiting time (three items).

We have found very limited research on the relative contribution of these dimensions of process quality to evaluating the customer satisfaction and in the formation of behavioral intentions as perceived by the customers. The present study aims to examine the im-

pact of these dimensions upon patient satisfaction and behavioral intentions. Since it is set in the context of Outpatient departments (OPD) in the government hospitals in India, it also helps us to unravel some of the unique nuances associated with perceived service quality in a developing country context.

PATIENT SATISFACTION AND LOYALTY

The fundamental aim of today's total quality movements has become total customer satisfaction (Kotler, Bowen, and Makens 2004). Consumer satisfaction is the core concept in service marketing literature. Most studies on customer satisfaction are based on the confirmation/disconfirmation of customer's expectations. Satisfaction is seen as a function of confirmation or disconfirmation of expectation and is best conceptualized as an attitude toward service performance (Taylor and Cronin 1994). Satisfaction can be defined as an attitude, like judgment following a purchase act or a series of consumer product interaction (Lovelock, Writz, and Chatterjee 2006). In a health care setting, the customer is a patient. Patient satisfaction is the dominating area in health care research, management and marketing.

In some studies the expectations are defined. Various healthcare attributes are considered to measure patient satisfaction, like value of care (Kim et al. 2008), service value (Cronin et al. 2000). Income and sociodemographic factors (Mummalaneni and Gopalakrishna 1995), waiting time (Mowen, Licata, and McPhail 1993), complaint mechanism (Dolinsky 1995), patient confidence (Reidenbach and Smallwood 1990), admission process, nursing care, pleasantness of surrounding, discharge process (Otani and Kurz 2004), employee behavior (Kattara, Weheba, and El Said 2008), health outcomes and health care process variables (Lytle and Mokwa 1992), staff behavior (Akter, Upal, and Hani 2008), physician care, staff care and access (Otani, Kurz, and Harris 2005). There is a consensus regarding the close relationship between service quality and consumer satisfaction (Mummalaneni and Gopalakrishna 1995).

Increased demand and competition has posed a challenge to service marketers. It will be a wise move on the part of the medical practitioner to analyze patient satisfaction as well as dissatisfaction in order to maximize patient satisfaction (Singh 1990). Patient's satisfaction and dissatisfaction may have an impact on the financial performance of the healthcare provider. Success in retaining or attracting patients may result from patient satisfaction with the medical care they receive. Patient willingness to remain within any delivery system, or with any individual physician, may be due directly to sat-

isfaction or dissatisfaction (Ross et al. 1987). A satisfied customer may or may not become a loyal customer. A loyal customer is more important than a satisfied customer.

Studies demonstrate that service quality has both a direct and indirect effect on attitudinal loyalty and purchase intentions (Carrillat, Jaramillo, and Mulki 2009). The empathy of nursing staff and their assurance enhance the loyalty of patients in the case of private hospitals (Boshoff and Gray 2004). Patients are more likely to return to a hospital if they perceive the fees that they are charged as fair, reasonable and good value for the money paid (Boshoff and Gray 2004). The research findings based on developed countries may or may not be applicable to developing and underdeveloped economies.

The casual relationship between clinical quality, patient satisfaction and behavioral intentions may be proved correct if related to the clinical outcome, i. e. cure, which may be tangible, but, it is difficult to generalize the relationship between process quality, patient satisfaction and behavioral intentions with heterogeneous sociodemographic groups and cross-country hospital settings, as the process quality outcome is more emotional, i. e. care. The patients and the family members do expect a cure as well as the care of a hospital setting. The service encounter related process quality influences the future decision making.

The behavioral intention dimensions, which are more relevant to the service encounter related process quality considered in the present study, are repeat visits and recommendations.

HYPOTHESES

A patient enters a health care facility with the prime motive of medical consultation, treatment and medical outcome. Even in a Government hospital, cure and care are expected. Therefore, we hypothesize that:

H1 *The higher the perceived physician related quality of medical service, the higher the (1) patient satisfaction, (2) repeat visit intention of the patient, and (3) recommendation intention of the patient.*

In a health care setting, a patient undergoes various service encounters. Certain symptoms demand laboratory tests for proper diagnosis of ailment or disease. A patient in a debilitated position or emotionally disturbed situation may expect courtesy, accuracy and co-operation from laboratory staff. It is hypothesized that:

H2 *The higher the perceived laboratory related quality of medical*

service, the higher the (1) patient satisfaction, (2) repeat visit intention of the patient and, (3) recommendation intention of the patient.

The front line staff at the registration counters and OPD staff (other than the physician) can create the first and the lasting impression to remain with the same health care facility. Proposing the same, we hypothesize that:

H3 *The higher the perceived courtesy of the hospital staff, the higher the (1) patient satisfaction, (2) repeat visit intention of the patient, and (3) recommendation intention of the patient.*

Patients are conscious about the alternative service providers. They are well informed about about the competitive strengths and weaknesses of the service providers. Research has proved that the length of waiting time influences patient satisfaction. Researchers have also studied the moderating effect of income and the zone of tolerance with waiting time. It is hypothesized that:

H4 *The higher the perceived length of waiting time, the lower the (1) patient satisfaction, (2) repeat visit intention of the patient, and (3) recommendation intention of the patient.*

Process quality is concerned with 'how' the service is delivered. The service encounter related physician quality and other employee behaviors are the determinants of patient satisfaction and formation of future intentions. Therefore, it is hypothesized that:

H5 *The higher the perceived quality of the observable process dimensions of the medical service, the higher the (1) patient satisfaction, (2) repeat visit intention of the patient, and (3) recommendation intention of the patient.*

Some researchers have examined the mediating and moderating effects of various constructs, like service value, culture, satisfaction, on the relationship between service quality and behavioral intentions. To check the mediated role of patient satisfaction, we propose the following:

H6 *The relationship between the perceived quality of observable process dimensions of the medical service and (1) repeat visit intention of the patient, and (2) recommendation intention of the patient will be mediated by the patient satisfaction.*

Income appears to have a moderating impact on satisfaction. People with higher income appear to be more concerned with the personal dimensions of health care delivery, while lower income groups

appear to be more concerned with value. Customers with higher income are generally found to have a higher opportunity cost for time. Hence patients with higher income are likely to have lower tolerance for delays. Hence it is hypothesized that:

- H7 *The higher the income level of the patient the stronger the relationship between (1) perceived physician related quality of the medical service, (2) perceived laboratory related quality of medical service, (3) perceived courtesy of hospital staff, and (4) perceived length of waiting time, and patient satisfaction.*

The Study

DESIGN

This study was conducted in the Goa Medical College and Hospital, Goa, India, a major healthcare facility owned by the government providing free medical service. Hospitals established by the government are generally less subject to market forces for they have a captive population to serve. Profit-oriented organizations operate in the market environment and have to survive in the face of competition. To generate profit, the performance has to be equal (if not better) compared to competitors, and prices have to be sufficiently higher than their costs (Srinivasan 2004). In the given market there are two types of healthcare service providers, some being in the private sector which charge for the services they provide, and the others in the public sector providing free service except for the cost of medicines. The private medical facilities are normally visited by higher income patients who can afford the services, while the free medical facility is frequented by lower income patients. However, a free medical facility being a major one with expert physicians and costly facilities is sometimes preferred even by high income groups, particularly in the case of critical and complicated cases.

The exit interview questionnaire was administered to outpatients at the OPD section of the said hospital. A total of 209 patients were interviewed. We got a fairly balanced age distribution for the respondents (ages: 18–34 = 31; ages: 35–54 = 89; ages: 55–74 = 82; ages: 75–89 = 7). However, out of the respondents, 155 (74.2%) were males. Most of the respondents had completed at least high school level education. However, 22 respondents whom we interviewed were illiterate. In the case of these respondents, we read to them a form of the questionnaire translated into the local tongue (Konkini) and took their responses. Regarding marital status, 175 respondents were in an active marital relationship. The employment distribution was as follows:

Private employees: 64 (30.6%); Government employees: 49 (23.4%); Housewives: 34 (16.3%); Own business: 28 (13.4%); Retired: 23 (11%); Students: 5 (2.4%); and Others: 6 (2.9%). Location-wise, 40.6% were urban residents while the remaining 59.4 were from rural areas. A total of 110 respondents met a specialist doctor, whereas 99 met only a general physician. Around 50% of the respondents reported that their monthly income was less than 5000 Indian rupees (close to \$110, according to the current exchange rate).

ANALYSIS

Dimensions of Service Process Quality

The quality of service in the context of measurement of patient satisfaction was found to comprise medical outcome, access to health care, personal characteristics and disease characteristics (Turner and Pol 1995). Medical outcome and disease characteristics have been excluded from this study, since the focus is on encounter related process dimensions. In order to identify the determinants, the typical process an outpatient undergoes has been first mapped. In a typical service encounter a patient passes through a number of service points at the hospital. These are the registration counter, the outpatient department where the physician is located, and the laboratories (in case of any tests to be carried out).

Outpatients are generally in a condition in which they are able to judge process quality, which is not the case for many inpatients due to their debilitated condition. Unstructured open-ended interviews have been conducted in order to identify variables which determine patient satisfaction. The exit interviews asked outpatients about the factors with which they were particularly happy, as well as factors about which they were particularly unhappy. The researchers were able to identify sixteen variables through this process. The interviews revealed that the patients were generally happy about the physicians. Patients expressed satisfaction about explanations given by the physicians. Many of the patients were happy about the Knowledge, Concern, Confidence, and Courtesy of the physicians. Patients have expressed concern about the courtesy, efficiency and friendliness of laboratory staff, while the feelings about these were mixed in nature. There was considerable unhappiness among patients about waiting time at the registration counter and outpatient departments, which was unavoidable. The experience of waiting at the outpatient departments was considered uncomfortable by many patients. The unhappiness about waiting at laboratories was relatively less. Some

of the patients expressed that they had an option to give the samples for testing and could return to collect the results later.

An instrument comprising the sixteen variables which determine service quality was developed to facilitate further data collection. The questionnaire also included items measuring satisfaction, behavioral intentions such as intention to revisit and recommendation.

Scale Validity and Reliability

In order to determine the dimensionality of the scale, an exploratory factor analysis with varimax rotation was performed. The sixteen items were loaded onto four dimensions explaining 66.011 per cent of the total variance. An examination of the variables belonging to the four factors revealed that the dimensions corresponded to physician quality, laboratory quality, courtesy and waiting time in that order. Scale reliability was assessed by computing Cronbach's Alpha for each of the dimensions separately and for the entire scale. In order to determine how each item contributes to the dimensions as well as to the scale, the coefficient alpha was calculated by deleting each of the items. This process resulted in the deletion of one item each from physician quality, courtesy and waiting time. Finally the scale with thirteen items which had the maximum reliability score was accepted. The final scale with constituent dimensions and significant factor loadings is given in table 1. The scale had an acceptable reliability level. The constituent dimensions also had acceptable reliability, except for the waiting time dimension which is also very close to acceptability.

Items constituting the process quality dimensions were expected to be related to the following:

1. Physician quality: explanation; knowledge; confidence; concern; and, courtesy.
2. Laboratory staff quality: efficiency; friendliness; and, courtesy.
3. Front office staff quality: courtesy.
4. Waiting time: at registration; at the OPD; and, at the laboratory.

We had anticipated that servicescape quality would emerge as a separate factor (items such as the location of the outpatient department (OPD); registration counter; registration procedure; layout; and comfort). However, this did not happen. While servicescape is an essential element of any service production-consumption system, the nature of customers making use of government hospitals in a country like India (as a patient put it in her own words: 'we don't expect our government to give us anything other than the treatment; a smile

TABLE 1 The scale dimensions and factor loadings

Item	Component			
	1	2	3	4
<i>Physician Quality</i>				
Explanation by Doctor	0.875			
Doctor's Knowledge	0.832			
Doctor's Confidence	0.740			
Doctor's Concern	0.719			
Courtesy of Doctor	0.579			
Comfort at OPD	0.461			
<i>Laboratory Staff Quality</i>				
Efficiency of lab staff		0.811		
Friendliness of lab staff		0.795		
Courtesy of lab staff		0.745		
Waiting time lab		0.685		
<i>Front Office Staff Quality</i>				
Courtesy OPD Staff			0.806	
Courtesy Regist. Staff			0.714	
Location of OPD			0.606	
<i>Waiting Time</i>				
Waiting at Registration				0.841
Waiting time OPD				0.720
Registration system				0.619
Variance Explained	20.810	18.322	14.840	12.039

NOTES Extraction method: Principal Component Analysis; Rotation method: Varimax with Kaiser Normalization, a rotation converged in 6 iterations.

from a government doctor itself is a luxury') would make us think this is not an unusual result.

Testing of Hypotheses

The first four hypotheses are related to the relationship between perceived encounter service quality and three outcome variables, namely patient satisfaction, repeat visit intention and recommendation intention. These hypotheses have been tested by estimating the following regression equations:

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_1$$

$$Y_2 = a_2 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_2$$

$$Y_3 = a_3 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_3$$

where y_1 denotes patient satisfaction, y_2 denotes repeat visit inten-

TABLE 2 Standardized coefficients of the predictors in regression equations for independent effects on Satisfaction, Repeat Visit Intention and Recommendation Intention

Determinant	Satisfaction	Repeat Visit Intention	Recommendation Intention
Physician	0.396***	0.067	0.039
Laboratory	0.288***	0.302***	0.336***
Courtesy	0.049	-0.010	-0.065
Waiting time	-0.050	-0.114	-0.078
R ²	0.356	0.086	0.089

NOTES ***Significant at $p < 0.05$.

TABLE 3 Standardized coefficients for testing mediation effect of Satisfaction

Determinant	Satisfaction	Repeat Visit Intention	Recommendation Intention
Quality Only	0.504***	0.202**	0.195**
<i>Simultaneous Testing</i>			
Quality		0.074	0.037
Satisfaction		0.249**	0.312***

NOTES *** Significant at 1% level, ** significant at 5% level.

tion, y_3 denotes recommendation intention and X_1 through X_4 (SPSS factor scores) denote (1) physician related, (2) laboratory related, (3) courtesy related, and (4) waiting time related service encounter quality. The results of this regression analysis in terms of significance and magnitude of beta coefficients of the equations and the variance explained in terms of the R^2 are indicated in table 2.

The fifth hypothesis (H5) has been tested by regressing patient satisfaction, repeat visit intention and recommendation intention on perceived encounter service quality. The composite score of perceived service quality has been calculated by summing the individual dimensions of the perceived encounter quality. The results of the regression analysis are indicated in the first row of coefficients in table 2. The mediating role of patient satisfaction in the relation between perceived service quality and repeat visit intention and recommendation intention is tested using the procedure specified by Baron and Kenny (1986). The result of this analysis is provided in the last two rows of table 3.

The moderating role of income in the prediction of satisfaction by the dimensions of perceived encounter service quality as specified by the seventh hypothesis has been tested first by estimating the F ratio as per the procedure advocated by Chow (1960). The Chow test

TABLE 4 Standardized coefficients for testing Moderation Effect of Income on Prediction of Satisfaction

Determinant	Regression with Average Scores		Regression with Factor Scores	
	Low Income	High Income	Low Income	High Income
Physician	0.438***	0.352***	0.501***	0.450***
Laboratory	0.353***	0.207	0.433***	0.180
Courtesy	-0.046	0.133	0.100	0.220
Waiting time	0.054	-0.128	0.192*	0.083
R ²	0.458	0.275	0.469	0.249

NOTES *** Significant at 1% level, * significant at 10% level.

resulted in an F ratio of 1.72508 for 5 degrees of freedom in the numerator and 113 degrees of freedom in the denominator. However, subsequently the observations were divided into low income and high income groups by splitting the file at the median income, and separate regression equations were estimated to predict satisfaction with the four dimensions of perceived encounter service quality. The procedure was repeated using the factor scores of the dimensions of perceived encounter service quality as predictor variables. The results of these analyses are given in table 4.

Both the physician quality and laboratory quality have been found to be significantly related to patient satisfaction. However, courtesy and waiting time have been found to be unrelated to patient satisfaction. This indicates that the physician is a key variable in the healthcare service. Patients do expect a proper explanation from the physician about their condition of health, possible reasons, need and importance of treatment, possible outcomes of treatment, instructions to be followed during treatment regime and time required for recovery. Apart from the explanation given, the knowledge and confidence shown by the physician is also important in predicting the patient satisfaction. Patient judgment of knowledge and confidence corresponds to the assurance dimension of the service quality and it plays a very important role in instilling confidence in the patients. It is important to note that the concern and courtesy shown by the physician are important in the determination of patient satisfaction, while those by registration and OPD staff are not. However physician quality was not found to predict repeat visit intention and recommendation intention.

Conclusion

This study examined the role of service related processes in generated outcomes such as patient satisfaction and loyalty. While the

present study affirms that both the physician quality and laboratory quality are significantly related to patient satisfaction, quite interestingly, courtesy shown by the registration and OPD staff, perceived length of waiting time, or even the quality of the servicescape, did not influence patient satisfaction. As we highlighted in the review of the literature, in most studies conducted in the West, every dimension of process quality emerged as a significant determinant of patient satisfaction and loyalty. The different socio-cultural-economic settings in India could possibly explain the disparity of the results of this study with those of other studies.

Given that most patients who visit government run-hospitals come from the relatively poor strata of the society, their focus will be more towards the core product than the augmentations to it. However, as Kumar, Kim, and Pelton (2009) observe, the Indian consumer psyche is undergoing a great transition now and it may be just a few years until they become more demanding when it comes to the augmented products related to healthcare. The thriving business of medical tourism in India has caused many private hospitals to upgrade every aspect of service quality to a level comparable with that of the West (George and Henthorne 2009). Along with this, an increasing number of people belonging to the middle class in India now go to Western Europe and North America for medical treatments. In addition to this, the recent past has witnessed a massive repatriation of Indian nationals back to home, mainly from North America. These trends might lead to heightening the expectations of service quality among Indian patients.

Nilchaikovit, Hill, and Holland (1993) observe that many Western studies on Asian healthcare systems do not take into account the patients' self-concepts and patterns of self-other relationships, which are largely culturally determined, and are essential for an objective understanding of the patients' experience of illness, expectations, and perceptions of available healthcare services. Self concepts can profoundly affect the quality of the physician-patient relationship and medical care, too. Research by Donthu and Yoo (1998) shows that consumers from cultures high on power distance and high on collectivism exhibit lower levels of service quality expectations. These researchers also point out that individuals from long term oriented cultures do not demand high service quality in comparison with their counterparts from short term oriented cultures. Indian culture scores high on all three of these dimensions (Hofstede 1984). Since providing service quality involves cost, differentiating based on cultural differences does make sense.

An alternative explanation, one that is less culture-centric, is that perceived courtesy of hospital staff and perceived length of waiting time could be hygiene factors which may cause dissatisfaction if staff are discourteous or if the waiting time is too long. Hence, they may not have a positive relation with satisfaction but may have a relation with dissatisfaction. This conjecture emerges from an adaption of Herzberg's two factor theory of motivation (Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959): satisfaction and dissatisfaction as two different constructs rather than a continuum and they are influenced by different factors. Herzberg reasoned that because the factors causing satisfaction are different from those causing dissatisfaction, the two feelings cannot simply be treated as opposites of one another. The opposite of satisfaction is not dissatisfaction, but rather, no satisfaction. Similarly, the opposite of dissatisfaction is no dissatisfaction. Swan and Combs (1976) also refer to a similar logic: instrumental performance dimensions of the service process (the core acts that constitute the service) yield satisfaction whereas expressive performance dimensions of service performance (the peripheral acts that add value to the core acts) yield dissatisfaction. However, to validate this conjecture further research is required.

As part of the present study, we also developed a scale to measure the quality of service process in an outpatient clinical setting. While this was not one of the objectives of the study, a scale like this may be useful for future researchers who want to investigate other issues related to process quality. None of the existing scales did a good job when it came to measuring outpatient service process quality. Wisniewski and Wisniewski (2005) have developed a scale somewhat similar to the present one, but it was specifically meant to be used in a colposcopy setting. At the other extreme, we have found some scales such as Babakus and Mangold (1992) which attempt to measure overall service quality with hospitals. We admit that this is a preliminary instrument and thus can be adapted to other studies only after verifying its convergent, discriminant, and nomological validity. It is very important to have a valid and reliable scale to measure service process quality in the clinical outpatient setting, and the one that we developed for the present study may become a good starting point for that.

References

- Akter M. S., M. Upal, and U. Hani. 2008. 'Service Quality Perception and Satisfaction: A Study over Sub-Urban Public Hospitals in Bangladesh.' *Journal of Services Research* 12 (1): 125-146.

- Babakus, E., and W. G. Mangold. 1992. 'Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation.' *Health Services Research* 26 (6): 767-786.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny. 1986. 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations.' *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1): 1173-1182.
- Boshoff, C., and B. Gray. 2004. 'The Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Buying Intentions in the Private Hospital Industry.' *South Africa Journal of Business Management* 35 (4): 27-37.
- Brady, M. K., and J. J. Cronin Jr. 2001. 'Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach.' *Journal of Marketing* 65 (3): 34-49.
- Carrillat F. A., F. Jaramillo, and J. P. Mulki. 2009. 'Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence.' *Journal of Marketing Theory and Practice* 17 (2): 95-110.
- Chow, G. C. 1960. 'Tests of Equality between Sets of Coefficients in Two Linear Regressions.' *Econometrica* 28 (1): 591-605.
- Cronin, J. J., Jr., M. K. Brady, G. Tomas, and M. Hult. 2000. 'Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments.' *Journal of Retailing* 76 (2): 193-218.
- Cronin, J. J., Jr., and S. A. Taylor. 1992. 'Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.' *Journal of Marketing* 56 (3): 55-68.
- Dolinsky, A. L. 1995. 'Complaint Intensity and Health Care Services.' *Journal of Health Care Marketing* 15 (2): 42-47.
- Donthu, N., and B. Yoo. 1998. 'Cultural Influences on Service Quality Expectations.' *Journal of Service Research* 1 (2): 178-186.
- George, B. P., and T. L. Henthorne. 2009. 'Incorporation of Telemedicine with Medical Tourism: A Study of Consequences.' *Journal of Hospitality Marketing and Management* 18 (5): 512-522.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kattara H. S., D. Weheba, and O. A. El-Said. 2008. 'The Impact of Employee Behavior on Customer's Service Quality Perceptions and Overall Satisfaction.' *Tourism and Hospitality Research* 8 (1): 309-323.
- Kim Y., C. Cho, S. Ahn, J. Goh, and H. Kim. 2008. 'A Study on Medical Services Quality and its Influence upon Value of Care and Patient Satisfaction.' *Total Quality Management* 19 (11): 1155-1171.
- Kotler, P., J. Bowen and J. Makens. 2004. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Kumar, A., Y. K. Kim, and L. Pelton. 2009. 'Indian Consumers' Purchase Behavior toward us versus Local Brands.' *International Journal of Retail and Distribution Management* 37 (6): 510-526.
- Lehtinen, U., and J. R. Lehtinen. 1991. 'Two Approaches to Service Quality Dimensions.' *The Service Industries Journal* 11 (3): 287-303.
- Liu, C.-M. 2005. 'The Multidimensional and Hierarchical Structure of Perceived Quality And Customer Satisfaction.' *International Journal of Management* 22 (3): 426-434.
- Lovelock, C., J. Writz, and J. Chatterjee. 2006. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 5th ed. New Delhi: Pearson Education.
- Lyt, R. S., and M. P. Mokwa. 1992. 'Evaluating Health Care Quality: The Moderating Role of Outcome.' *Journal of Health Care Marketing* 12 (1): 4-14.
- Marley, K. A., D. A. Collier, and S. M. Goldstein. 2004. 'The Role of Clinical and Process Quality in Achieving Patient Satisfaction in Hospitals.' *Decision Sciences* 35 (3): 349-369.
- McAlexander J. H., D. O. Kaldenberg, and H. F. Koenig. 1994. 'Service Quality Measurement: Examination of Dental Practices Sheds More Light on the Relationship between Service Quality, Satisfaction and Purchase Intentions in Health Care Setting.' *JHSM* 14 (3): 34-40.
- Mowen, J. C., J. W. Licata, and J. McPhail. 1993. 'Waiting in the Emergency Room: How to Improve Patient Satisfaction.' *Journal of Health Care Marketing* 13 (2): 26-33.
- Mummalaneni, V., and P. Gopalakrishna. 1995. 'Mediators Vs. Moderators of Patient Satisfaction.' *Journal of Health Care Marketing* 15 (4): 16-22.
- Nilchaikovit, T., J. M. Hill, and J. C. Holland. 1993. 'The Effects of Culture on Illness Behavior and Medical Care: Asian and American Differences.' *General Hospital Psychiatry* 15 (1): 41-50.
- Otani, K., and R. S. Kurz. 2004. 'The Impact of Nursing Care and other Health Care Attributes on Hospitalized Patient Satisfaction and Behavioral Intentions.' *Journal of Health Care Marketing* 49 (3): 181-196.
- Otani, K., R. S. Kurz, and L. E. Harris. 2005. 'Managing Primary Care Using Patient Satisfaction Measures.' *Journal of Health Care Marketing* 50 (5): 311-324.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry. 1985. 'A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.' *Journal of Marketing* 49 (1): 41-50.
- Reidenbach, R. E., and S. Smallwood. 1990. 'Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified SERVQUAL Approach.' *Journal of Health Care Marketing* 10 (4): 47-55.
- Ross, C. K., G. Frommelt, L. Hazelwood, and R. W. Chang. 1987. 'The Role of Expectations in Patient Satisfaction with Medical Care.' *Journal of Health Care Marketing* 7 (4): 16-26.

- Shemwell D. J., and U. Yavas. 1999. 'Measuring Service Quality in Hospitals: Scale Development and Managerial Applications.' *Journal of Marketing Theory and Practice* 7 (3): 65-78.
- Singh, J. 1990. 'A Multifaceted Typology of Patient Satisfaction with a Hospital Stay.' *Journal of Health Care Marketing* 10 (4): 8-12.
- Srinivasan, R. 2004. *Services Marketing: The Indian Context*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Swan, J. E., and L. J. Comb. 1976. 'Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept.' *Journal of Marketing* 40 (2): 25-33.
- Taylor, S. A., and T. L. Baker. 1994. 'An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumer's Purchase Intentions.' *Journal of Retailing* 70 (2): 163-178.
- Taylor, S. A., and J. J. Cronin, Jr. 1994. 'Modeling Patient Satisfaction and Service Quality.' *Journal of Health Care Marketing* 14 (1): 34-44.
- Turner, P. D., and L. G. Pol. 1995. 'Beyond Patient Satisfaction: Broaden the Scope of Quality Measurement by Integrating the Marketing View with Other Perspectives.' *Journal of Health Care Marketing* 15 (3): 45-53.
- Wisniewski, M., and H. Wisniewski. 2005. 'Measuring Service Quality in a Hospital Colposcopy Clinic.' *International Journal of Health Care Quality Assurance* 18 (3): 217-228.
- Zeithaml, V. A., M. J. Bitner, D. D. Gremler, and A. Pandit. 2008. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, and A. Parasuraman. 1988. 'Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.' *Journal of Marketing* 52 (2): 35-48.

Analiza inovacijske klime v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji

CENE BAVEC

Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku je predstavljena empirična raziskava o inovacijski klimi v zasebnem in javnem sektorju v Sloveniji; narejena je bila z uporabo skrajšanega vprašalnika, ki sta ga na osnovi Westovega modela priredila Kivimaki in Elovania. Pokazalo se je, da je model v naših razmerah bližje trifaktorskemu modelu kot pa izvirnemu štirifaktorskemu, kar je verjetno posledica nenaključno izbranega vzorca 125 anketirancev. Rezultati raziskave nekoliko presenetljivo kažejo, da med inovacijsko klimo v zasebnem in javnem sektorju ni statistično značilnih razlik, ravno tako kot ni razlik v inovacijski klimi med manjšimi (do 250 zaposlenih) in večjimi delovnimi organizacijam (nad 250 zaposlenih). Statistično značilne razlike pa se pokažejo glede na zadovoljstvo z delom, le delno pa so potrjene glede na delo, ki zaposleni ga opravljajo.

Ključne besede: inovacijska klima, kreativna klima, Westov model, vprašalnik Kivimakija in Elovania, zasebni sektor, javni sektor

Uvod

Spodbujanje inovativnosti, ki jo narekujeta predvsem globalna konkurenčnost in sodobne tehnologije, postaja eden temeljnih managerskih izzivov (Mumford in Hunter 2005; Markič 2006). Problematika inovativnosti je zelo kompleksna in nanjo lahko gledamo z različnih zornih kotov in v različnih kontekstih, od socioloških do tehnoloških (Ekvall 1987; Likar, Kopač, Markič in Kern 2008; Bavec 2009). Del kreativnosti in inovativnosti prinesejo v organizacijo zaposleni in odseva njihove individualne značilnosti, izobraževalni sistem, družbeno klimo in ne nazadnje kulturo okolja, v katerem deluje organizacija. Na ta del inovativnosti management nima neposrednega vpliva. Vendar pa se velik del inovativnosti izoblikuje v sami organizaciji in se kaže v obliki inovacijske klime in organizacijske podpore inovativnosti. To pa je področje, kjer igra management ključno vlogo.

V zadnjih dvajsetih letih je bila objavljena vrsta raziskav o vplivu organizacijske klime na inovativnost in o kazalnikih, ki jo opredeljujejo (Ekvall 1996; Anderson in West 1998). Kljub različnim metodološkim pristopom so raziskave potrdile, da spodbudna organizacijska klima povečuje inovativnost in kreativnost zaposlenih (Hofstede

1998; Mumford in Hunter 2005; Tseng, Liu in West 2009; Chindgren-Wagner 2009). Z zornega kota managementa pa so te raziskave pomembne predvsem zato, ker opredeljujejo kazalnike organizacijske klime in posredno oblikujejo tudi napotke, kako v organizaciji vzpostaviti vzdušje, ki bo spodbujalo kreativnost in inovativnost posameznikov in skupin.

Različne metodologije ocenjevanja inovacijske klime se razlikujejo predvsem po percepciji avtorjev, katere so tiste organizacijske in osebne značilnosti, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Vsaka taka predpostavka je seveda subjektivna in posledica takega ali drugegačnega poenostavljanja, zato se med seboj razlikujejo tudi metodologije za ocenjevanje inovacijske klime. Raziskovalno in praktično so najbolj zanimive metodologije, ki so bile preizkušene na večjih vzorcih v različnih organizacijah in v različnih državah. Po eni strani nam dajejo določeno metodološko trdnost, še pomembneje pa je, da nam omogočajo medorganizacijsko in celo mednarodno primerjavo.

Omenimo samo tri najpogosteje uporabljene in tudi citirane metodologije. Ekvall (1996) je izhajal iz predpostavke, da so temeljne značilnosti ali *dimenzije* organizacijske klime, ki neposredno spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost, naslednje: izziv, svoboda, čas za iskanje novih idej, zaupanje in odprtost, dinamičnost, igrivost, razpravljanje, konflikti, prevzemanje odgovornosti in podpora idejam. Ekvall in njegovi sodelavci so s svojimi raziskavami nedvomno potrdili, da lahko z njihovim merilom inovacijske klime jasno ločimo inovativne organizacije od neinovativnih, ki razvojno stagnirajo. S tem so dokazovali veljavnost svojega modela (Isaksen, Lauer, Ekvall in Britz 2000–2001). Razvili so standardiziran vprašalnik (Climate for Innovation Questionnaire), ki je vseboval po pet vprašanj za vsako dimenzijo, to je skupaj petdeset.

Podobno metodologijo, imenovano KEYS, je razvila druga skupina avtorjev (Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron 1996). Upoštevali so tako spodbudne kot zaviralne elemente, v osnovi pa je podobna Ekvallovi. Pri tej metodologiji kaže poudariti, da so neposredno upoštevali tudi vlogo managementa, saj druge metodologije opazujejo le posredne učinke managerskih ukrepov. Nekoliko enostavnejši pogled na inovacijsko klimo je predstavil West (1990), ki je opredelil štiri *dimenzije* ali *faktorje*, ki vplivajo na kreativnost zaposlenih:

1. *vizija* (usmerjenost v izvedljive in jasne cilje, s katerimi se lahko identificirajo zaposleni);
2. *varno sodelovanje* (delovanje posameznikov v okolju, ki jih ne ogroža);

3. *delovna usmerjenost* (želja po visokih dosežkih);
4. *podpora inovacijam* (spodbudno okolje in sodelovanje pri iskanju novih idej).

Na podlagi omenjenega štirifaktorskega modela sta Anderson in West (1998) razvila vprašalnik z 38 vprašanji (Team Climate Inventory); z njim sta ocenjevala klimo v skupinah. Omeniti kaže, da sta Anderson in West eksperimentirala tudi s petfaktorskim modelom (Kivimaki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomaki-Levanto in Heikkila 1997). Ker se je pokazalo, da so Andersonovi in Westovi vprašalniki preobsežni in za določena okolja tudi prezahtevni, sta Kivimaki in Elovainio (1999) ponudila in preizkusila skrajšano različico omenjenega vprašalnika, ki je vsebovala samo štirinajst vprašanj. Svoj vprašalnik sta preverila s faktorsko analizo in pokazala, da se odgovori na njuna vprašanja ravno tako razvrščajo v štiri faktorje, ki jih je opredelil West (po tri ali štiri vprašanja na en faktor). Dokazala sta, da so rezultati skrajšanega vprašalnika vsebinsko zelo podobni rezultatom, ki jih daje neokrnjena različica. To so pokazale tudi raziskave, ki so jih naredili v drugih razvitih evropskih državah (Deckert, Brenner in Johansson 2001; Ragazzoni, Baiardi, Zotti, Anderson in West 2002; Mathisen, Einarsen, Jorstad in Bronnick 2004; Goh, Eccles in Steen 2009; Strating in Nieboer 2009).

Westov pristop k merjenju inovacijske klime je trenutno ena najpogosteje citiranih metodologij, saj so jo uporabili v različnih državah, torej v različnih kulturnih in ekonomskih okoljih, druge metodologije pa so preverjali in uporabljali predvsem v razvitih državah. To je pomembno, saj so raziskovalci ob uporabi enotne metodologije lahko ocenjevali tudi vpliv različnih kultur na dožemanje klime med zaposlenimi (Tseng, Liu in West 2009). Zanimivo pa je dejstvo, ki dviguje metodološko vrednost Westovega štirifaktorskega modela: raziskave so pokazale, da ostaja model štirifaktorski tudi v drugih kulturnih okoljih (na primer Tajvan, Grčija, Nepal). V državah, ki ne spadajo v skupino razvitih evropskih držav, se je v večini primerov pokazalo, da se odgovori ne razvrščajo povsem enolično v štiri skupine, vendar so temu zelo blizu (Chatzi in Nikolaou 2007). Zato med raziskovalci velja mnenje, da je Westov model primeren za vsa kulturna in ekonomska okolja.

Omeniti kaže tudi terminološko dilemo, saj določene metodologije govorijo o kreativni klimi, druge pa o inovacijski. Podrobnejša analiza vprašanj, ki jih opredeljujejo omenjene tri metodologije, kaže, da sta oba izraza vsebinsko zamenljiva. Čeprav mnogi avtorji ta dva pojma ločujejo, je vendar očitno, da sta povezana in tudi soodvi-

sna. Tako na prime Harvard Business School inovacijo interpretira kot proces, ki se začne z dvema kreativnima dejanjema: ustvarjanjem idej in prepoznavanjem priložnosti (Coveney 2008). V našem prispevku smo se zaradi preglednosti besedila odločili, da bomo uporabili izraz inovacijska klima tudi v nekaterih primerih, ko avtorji omenjajo kreativno klimo. Razlog za to odločitev je tudi v tem, da se v vseh omenjenih vprašalnikih pojavlja skupina vprašanj ali trditev, povezanih s podporo idejam in inovacijam.

Druga terminološka dilema pa je definicija tima. Ali je to delovna skupina, projektna skupina, organizacijska enota ali organizacija v celoti? Interpretacij je kar nekaj. Predvsem naj bi bil tim manjša organizacijska enota, do katere posamezniki še čutijo določeno pripadnost. V majhnih in srednjih organizacijah so timi kar celotne organizacije, v velikih podjetjih in predvsem multinacionalkah pa se moramo omejiti na posamezne organizacijske enote, ki ustrezajo prej omenjenemu kriteriju.

Cilji in metodologija raziskave

Odločili smo se, da bomo v slovenskem okolju preverili in uporabili Kivimakijevo in Elovanievo (1999) skrajšano različico Westovega vprašalnika za merjenje inovativnosti. Postavili smo si dva temeljna cilja:

1. prevesti skrajšano različico vprašalnika v slovenščino in na testnem vzorcu preveriti strukturo odgovorov in njihovo morebitno odstopanje od štirifaktorskega modela;
2. uporabiti skrajšano različico vprašalnika na konkretnem primeru in oceniti posebnosti in razlike med inovacijsko klimo v javnem in zasebnem sektorju v Sloveniji.

V skladu s cilji raziskave smo opredelili naslednje raziskovalne hipoteze:

- H1 *Odgovori v skrajšani različici Westovega vprašalnika se tudi v slovenskem okolju grupirajo v štiri faktorje, kar predstavlja potrditve štirifaktorskega modela.*
- H2 *Inovacijska klima v zasebnem sektorju se razlikuje od klime v javnem sektorju.*
- H3 *Percepcija inovacijske klime je odvisna od delovnega mesta.*
- H4 *Percepcija inovacijske klime je odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravlja posameznik.*
- H5 *Percepcija inovativne klime je odvisna od velikosti gospodarske organizacije.*

Uporaba Kivimakijevega in Elovainievega vprašalnika je v slovenskem okolju zanimiva, ker ga lahko imamo za metodološko preverjenega. Rezultati pa so pomembni tudi zato, ker lahko z analizo faktorjev ugotovimo razlike v dojemanju inovacijske klime v slovenskem okolju in v drugih državah, predvsem severnoevropskih. Posredno lahko torej ocenimo vpliv naše kulture in ekonomskega okolja na naše dojemanje inovacijske klime. Kot smo omenili, je naša raziskava v bistvu preliminarna študija in ocena uporabljenega vprašalnika. Ne smemo namreč pozabiti, da je pri vseh mednarodnih anketah, ki potekajo v različnih jezikih, bistvenega pomena kakovost prevoda, saj morajo biti vprašanja vsebinsko identična, sicer odgovori ne morejo biti primerljivi. Praksa pa kaže, da je prevajanje tovrstnih vsebin zelo težko in je prevod praviloma treba preveriti na testnem vzorcu. S tega zornega kota je bila naša raziskava predštudija in ocena vprašalnika, ki naj bi ga kasneje uporabili na obsežnejši raziskavi inovacijske klime v Sloveniji.

Drugi cilj naše preliminarne študije pa je bil opredeliti nekatera temeljna izhodišča za nadaljevanje raziskav inovacijske klime v Sloveniji in analizo elementov, ki vplivajo na inovativnost v specifičnem slovenskem okolju. Razlog, da smo se odločili za zelo splošno primerjavo javnega in zasebnega sektorja, je v tem, da ugotovimo, ali uporabljena metodologija daje pričakovane rezultate v obeh zelo različnih organizacijskih okoljih. Poleg tega smo želeli preveriti splošno prepričanje, da je zasebni sektor bistveno bolj inovativen od javnega.

Glede na to, da je bilo treba anketirancem podrobneje pojasniti določene pojme v vprašalnikih (na primer opredelitev skupine in organizacije) in tudi preveriti, kako razumejo posamezna vprašanja, smo se odločili, da raziskavo izvedemo na vzorcu redno zaposlenih študentov podiplomskega študija na Fakulteti za management Koper. Tako smo imeli možnost natančno pojasniti uporabljene pojme in že v začetku odpraviti terminološke in vsebinske nejasnosti. Na anketo je v celoti odgovorilo 125 anketirancev, kar je bil po naši oceni dovolj velik vzorec za grobe analize vprašalnika in tudi stanja v javnem in zasebnem sektorju.

Pregled vprašanj in trditev:

Vizija

- Q1 Ali se osebno strinjate s cilji skupine, v kateri delate?
- Q2 Ali vaši sodelavci dobro razumejo cilje skupine?
- Q3 Ali se vam zdijo cilji skupine uresničljivi?
- Q4 Ali se vam zdijo cilji pomembni za celotno skupino?

Varno sodelovanje

- Q5 Kot skupina »držimo skupaj«.
- Q6 Zaposleni se med seboj obveščamo o zadevah, pomembnih za skupino.
- Q7 V skupini se medsebojno razumemo in sprejemamo.
- Q8 V skupini si resnično želimo izmenjevati informacije s sodelavci.

Delovna usmerjenost

- Q9 V skupini imamo možnost razpravljati in razčiščevati osnovna vprašanja, povezana z našim delom.
- Q10 Kot skupina smo zmožni kritično ocenjevati lastne slabosti, da bi z njihovo odpravo dosegli najboljše rezultate.
- Q11 Delo gradimo na upoštevanju idej (zamisli) posameznikov.

Podpora inovacijam

- Q12 V skupini vedno iščemo nove poti pri reševanju problemov.
- Q13 V skupini imamo na voljo dovolj časa za razvoj novih idej (zamisli).
- Q14 V skupini medsebojno sodelujemo pri razvoju in izvedbi novih idej (zamisli).

Kot smo omenili v uvodu, je pri uporabi Westove in tudi drugih podobnih metodologij ena od težav v opredelitvi skupine. V naši raziskavi smo anketirancem sugerirali, da v primeru manjših organizacij kot skupino jemljejo kar celotno organizacijo, pri večjih organizacijah pa se lahko odločijo za opis razmer v manjših organizacijskih enotah ali celo delovnih timih. Razlog za tako odločitev je v tem, da je večina anketirancev prihajala iz razmeroma majhnih organizacij.

Predstavitev rezultatov in ocena hipotez

V prvem koraku smo preverjali, ali ostaja Westov model štirifaktorski tudi v našem okolju. Rezultati (preglednica 1) kažejo projekcije odgovorov na štiri faktorje (razložene 73,7% variance). Cronbach alfa pa je za vse štiri dimenzije modela v intervalu med 0,8 in 0,9, kar pomeni dobro interno konsistentnost. *Varno sodelovanje* je v celoti del prvega faktorja, *podpora inovacijam* pa drugega. V teh dveh dimenzijah se odgovori na našo anketo ne razlikujejo od raziskav v tujini. Manjšo razliko lahko opazimo pri *viziji*, ki je s tremi odgovori v prvem in enim v četrtem faktorju. Rezultate lahko interpretiramo tako, da je dimenzija *vizija* razpadla na dva faktorja, kjer pa tretji faktor prevladuje. Podobno velja za *delovno usmerjenost*, ki je z dvema odgovoroma v drugem in enim v prvem faktorju. V tem primeru pa gre

PREGLEDNICA 1 Projekcije odgovorov na štiri faktorje

Dimenzije Westovega modela		F 1	F 2	F 3	F 4
Vizija	Q1			,871	
	Q2			,721	
	Q3			,769	
	Q4				,854
Varno sodelovanje	Q5	,802			
	Q6	,806			
	Q7	,743			
	Q8	,774			
Delovna usmerjenost	Q9	,579			
	Q10		,634		
	Q11	,530	,617		
Podpora inovacijam	Q12		,669		
	Q13		,868		
	Q14		,737		

OPOMBE V preglednici so prikazane pripadnosti samo za vrednosti, večje od 0,5; rotacija Varimax z normalizacijo Kaiser.

za večje odstopanje od štirifaktorskega modela, saj se ta dimenzija projicira na dva faktorja, na katera se projicirata tudi varno sodelovanje in podpora inovacijam. To pomeni, da ta model v Sloveniji ne sledi povsem izvirnemu štirifaktorskemu modelu. Vendar pa očitno izstopa le ena dimenzija, to je *delovna usmerjenost*.

Prva hipoteza, ki predpostavlja, da se odgovori v skrajšani verziji Westovega vprašalnika tudi v slovenskem okolju grupirajo v štiri faktorje, torej ni potrjena, saj je model v resnici bližje trifaktorskemu.

V naslednjem koraku smo s testom ANOVA primerjali statistično značilnost razlik med odgovori (preglednica 2):

- sektor, v katerem je anketiranec zaposlen (zasebni ali javni);
- delo, ki ga opravlja (vodstveno, pretežno strokovno in skupinsko, pretežno strokovno in individualno, pretežno administrativno);
- zadovoljstvo z delom (petstopenjska Likertova lestvica).

Testi ANOVA (preglednica 3), ki jih potrjujeta tudi robustna testa Welch in Brown-Forsythe, pokažejo, da se inovacijski klimi v zasebnem in javnem sektorju med seboj ne razlikujeta pri $p < 0,05$ v vseh primerih, temveč samo pri odgovorih na Q11 in Q12. To pomeni, da sta v zasebnem sektorju nekoliko bolj poudarjena delovna usmerjenost in podpora inovacijam, predvsem pa je večji poudarek na posameznikih in na iskanju novih poti pri reševanju problemov.

Druga hipoteza, ki govori o tem, da se inovacijska klima v zaseb-

PREGLJEDNICA 2 Povprečne vrednosti odgovorov po posameznih skupinah

Velikost vzorca	Sektor, v katerem je zaposlen		Delo, ki ga opravlja					Zadovoljstvo z delom					
	Zasebni sektor	Javni sektor	Skupno povprečje	Vodstveno	Pretežno strok. in skup.	Pretežno strok. in ind.	Pretežno administrat.	Skupno povprečje	Nezadovoljen	Niti zad. niti nezad.	Zadovoljen	Zelo zadovoljen	Skupno povprečje
Q1	4,71	4,52	4,63	5,15	4,42	4,40	4,35	4,63	3,57	4,14	4,74	5,50	4,63
Q2	4,25	4,04	4,16	4,62	3,88	4,10	3,75	4,16	3,29	3,54	4,33	4,94	4,16
Q3	4,66	4,65	4,66	5,05	4,54	4,50	4,35	4,66	3,71	4,11	4,74	5,75	4,66
Q4	5,70	5,75	5,72	5,90	5,67	5,67	5,55	5,72	4,57	5,50	5,79	6,44	5,72
Q5	3,75	3,58	3,68	3,95	3,46	3,79	3,20	3,68	2,57	3,32	3,88	4,00	3,68
Q6	3,85	3,69	3,78	4,08	3,58	3,88	3,25	3,78	2,86	3,54	3,93	4,06	3,78
Q7	3,82	3,67	3,76	4,00	3,71	3,71	3,45	3,76	3,00	3,46	3,90	4,00	3,76
Q8	3,90	3,63	3,79	4,08	3,83	3,76	3,25	3,79	2,29	3,57	4,00	4,00	3,79
Q9	3,81	3,71	3,77	3,82	3,75	4,00	3,20	3,77	2,43	3,43	3,97	4,13	3,77
Q10	3,45	3,13	3,32	3,54	3,42	3,26	2,90	3,32	2,00	2,93	3,53	3,69	3,32
Q11	3,56	2,88	3,28	3,59	3,13	3,33	2,75	3,28	1,86	3,07	3,48	3,50	3,28
Q12	3,58	3,15	3,40	3,79	3,29	3,45	2,65	3,40	2,14	2,86	3,68	3,75	3,40
Q13	2,86	2,73	2,81	3,08	2,67	2,69	2,70	2,81	2,14	2,46	2,90	3,38	2,81
Q14	3,21	3,02	3,13	3,51	3,17	3,05	2,50	3,13	2,14	2,71	3,37	3,31	3,13

OPOMBE Prvi štirije odgovori so na Likertovi lestvici od 1 do 7, preostali pa od 1 do 5.

PREGLEDNICA 3 Test povprečij ANOVA po treh kategorijah

	Sektor, v katerem je zaposlen		Delo, ki ga opravlja		Zadovoljstvo z delom	
	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Q1			2,846	0,041	4,036	0,004
Q2			3,236	0,025	5,740	0,000
Q3					4,980	0,001
Q4					4,237	0,003
Q5			2,948	0,036	5,141	0,001
Q6			3,596	0,016	3,637	0,008
Q7					3,057	0,019
Q8			3,360	0,021	7,734	0,000
Q9			2,839	0,041	6,531	0,000
Q10					6,507	0,000
Q11	13,452	0,000	3,093	0,030	6,226	0,000
Q12	4,349	0,039	5,097	0,002	7,908	0,000
Q13					3,471	0,010
Q14			4,025	0,009	4,720	0,001

OPOMBE Prikazani so samo rezultati, kjer so razlike statistično značilne pri $p < 0,05$.

nem sektorju razlikuje od klime v javnem, torej ni potrjena, saj se ne razlikuje v dvanajstih primerih, razlikuje pa le v dveh.

Precej več statistično značilnih razlik, pri šestih od štirinajstih, pa se pokaže pri odgovorih anketirancev glede na delo, ki ga opravljajo (preglednica 3). Tudi v tem primeru rezultate testa ANOVA potrjujeta robustna testa Welch in Brown-Forsythe. Kot vidimo, se razlike pojavljajo pri vseh štirih dimenzijah Westovega modela, še največ pa jih je pri varnem sodelovanju. Najnižjo oceno so inovacijski klime praviloma prisodili anketiranci, ki delajo na pretežno administrativnih delih, najvišjo pa tisti na vodstvenih položajih. Med strokovnimi delavci, ki delajo v skupinah ali posamezno, pa razlik skoraj ni. Tudi ta ugotovitev je nekoliko presenetljiva, saj je zelo razširjeno prepričanje, da skupinsko delo bistveno povečuje inovativnost (Goh, Eccles in Steen 2009).

Tretjo hipotezo, da je percepcija inovacijske klime odvisna od delovnega mesta, lahko delno potrdimo in delno ovržemo, saj približno polovica odgovorov kaže, da je odvisna od delovnega mesta, in polovica, da od delovnega mesta ni odvisna.

Test ANOVA in tudi testa Welch in Brown-Forsythe pa pokažejo, da so pri vseh odgovorih razlike v percepciji inovacijske klime glede na zadovoljstvo z delom statistično značilne. Več kot očitno je, da večje zadovoljstvo z delom daje posameznikom občutek spodbudnejše inovacijske klime in obratno. Kaj je vzrok in kaj posledica, iz naše razi-

skave ni jasno. Tak rezultat smo sicer intuitivno pričakovali, vendar so razlike izrazitejše od pričakovanih.

Četrto hipotezo, da je percepcija inovacijske klime odvisna od zadovoljstva z delom, ki ga opravlja posameznik, lahko v celoti potrdimo.

S testom ANOVA smo primerjali odgovore anketirancev, ki so delali v zasebnem sektorju v organizacijah, v katerih je manj kot 250 zaposlenih (42 anketirancev), in tistih, v katerih je več kot 250 zaposlenih (31 anketirancev). Za mejno vrednost 250 smo se odločili predvsem zato, ker sta bila v tem primeru vzorca približno enako velika. Test ANOVA, ki sta ga potrdila tudi testa Welch in Brown-Forsythe, je pokazal, da med odgovori ni statistično značilnih razlik pri $p < 0,05$, razen v primeru odgovora na Q5, ki kaže, da je v manjših organizacijah občutek, da zaposleni držijo skupaj, pogostejši.

Peto hipotezo, ki predpostavlja, da je percepcija inovacijske klime odvisna od velikosti gospodarske organizacije, lahko v celoti zavr-nemo.

Zaključek

Raziskava je pokazala, da se štirifaktorski Westov model v slovenskem okolju ne obnaša enako kot v tujini, vendar odstopanja niso tako velika, da bi podvomili v njegovo ustreznost. Koeficient Cronbach alfa je za vse štiri dimenzije modela v intervalu od 0,81 do 0,85; podobno kažejo raziskave tudi v tujini (Tseng, Liu in West 2009). To pomeni, da je notranja povezanost in usklajenost vsake od štirih dimenzij dobra, kar povečuje zaupanje v objektivnost Westovega modela v slovenskih razmerah. V izvorni raziskavi, ki sta jo s skrajšanim vprašalnikom opravila Kivimaki in Elovania (1999), je koeficient Cronbach alfa dosegel celo vrednost 0,91, kar kaže na zelo visoko notranjo konsistentnost posameznih dimenzij modela v skandinavskih državah.

Čeprav iz vzorca, na katerem smo opravili raziskavo, ne moremo razbrati, zakaj se dimenzija *delovna usmerjenost* projicira na ista faktorja kot *varno sodelovanje* in *podpora inovacijam*, lahko o tem vsaj ugibamo. Prva razlaga je, da je vprašanje Q9, ki govori o razreševanju problemov, v očeh naših anketirancev pravzaprav vprašanje varnosti, česar ni težko razumeti, saj se med razreševanjem problemov posameznik lahko izpostavlja. Vprašanji Q10 in Q11, ki sta usmerjeni v samokritičnost in upoštevanje posameznikov, pa sta podobni vprašanjem in trditvam, ki govorijo o podpori inovacijam. Druga, bolj verjetna razlaga pa je, da vzorec ni bil povsem naključen in da je zelo verjetno, da imajo anketiranci, ki so hkrati podiplomski študenti,

drugačen odnos do inovativnosti, kot bi bil v populaciji, ki ni tako visoko motivirana, da bi dodatno študirala. V nadaljnjih raziskavah bi bilo dobro ugotoviti, kaj bi pokazala faktorska analiza na večjem in bolj neodvisnem vzorcu.

Drugi del raziskave je bil usmerjen v preliminarno analizo inovativnosti v zasebnem in javnem sektorju. Rezultati, ki kažejo, da med zasebnim in javnim sektorjem ni statistično značilnih razlik v inovacijski klimi, so delno presenetljivi, saj rušijo splošno javno prepričanje, da je inovacijska klima v zasebnem sektorju ugodnejša od tiste v javnem. Res pa je, da se razlika pojavi le pri dveh odgovorih od štirinajstih. V zasebnem sektorju je poudarjena individualnost in pripravljenost na iskanje novih poti pri reševanju problemov. Podobnih raziskav, s katerimi bi se lahko primerjali, v tujini nismo zasledili, zato lahko tudi te rezultate na izbranem vzorcu interpretiramo le subjektivno. Po eni strani inovacijska klima v naših podjetjih ni ravno na zavidljivi ravni, po drugi pa verjetno podcenjujemo inovativnost zaposlenih v javnem sektorju. Če k temu dodamo, da je izobrazbena struktura javnega sektorja višja od tiste v zasebnem, in dejstvo, da zaposleni v javnem sektorju izvajajo izjemno veliko strokovnih nalog, potem rezultati najbrž tudi niso tako zelo nepričakovani.

Nekoliko bolj pričakovani so rezultati, ki delno potrjujejo in delno zavračajo hipotezo, da je dojemanje inovacijske klime odvisno od dela, ki ga posameznik opravlja. Zanimivo pa je, da je v večini primerov percepcija vodilnih delavcev drugačna od tiste pri strokovnih in administrativnih sodelavcih, saj imajo vodilni občutek, da delajo v bolj inovativnih okoliščinah. Tudi ti rezultati so precej pričakovani, saj intuitivno sprejemamo ugotovitev, da je občutek varnosti sodelovanja pri vodilnih delavcih večji kot pri drugih zaposlenih. Ni težko razumeti, da imajo vodilni delavci večji občutek inovativnosti kot administrativni, nekoliko bolj je presenetljivo, da je ta občutek večji tudi v odnosu do strokovnih delavcev.

Posebej pa so zanimivi rezultati raziskave, ki kažejo popolno povezavo med dojemanjem inovacijske klime in zadovoljstvom z delom, ki ga anketiranci opravljajo. Očitno so zadovoljni zaposleni veliko bolj motivirani za inovativno delo, kot so nezadovoljni. Najbrž pa velja tudi obratno, in sicer, da so delavci, ki imajo občutek, da delajo v inovativnem okolju, bolj zadovoljni z delom. Podobne povezave so znane iz drugih raziskav (Coveney 2008) in tudi iz vsakodnevne managerske prakse, vendar je kljub vsemu zanimivo, da smo z Westovim modelom to tudi pokazali.

Zadnja ugotovitev kaže, da se inovacijska klima v manjših delov-

nih organizacijah, v katerih dela manj kot 250 zaposlenih, in večjih organizacijah, ki imajo več kot 250 zaposlenih, ne razlikuje prav po nobenem kriteriju. Tudi to je rezultat, ki bi ga kazalo preveriti na večjem vzorcu, v katerem bi statistično težo dobile tudi večje organizacije, saj jih je bilo v našem vzorcu zelo malo.

Raziskava, ki smo jo opravili, je predštudija, ki naj bi ji sledila podrobnejša analiza inovacijske klime v Sloveniji, zato jo je treba v tem kontekstu tudi ocenjevati. Velikost vzorca je bila 125, kar je sicer dovolj za grobe statistične analize, za podrobnejše in natančnejše analize pa bi morali velikost vzorca povečati. Podobne raziskave v tujini so bile narejene na vzorcih, ki so šteli od dvesto (Chatzi in Nikolaou 2007) do več kot tisoč anketirancev (Kivimaki in Elovainio 1999; Kivimaki, Kuk, Elovainio, Thomson, Kalliomaki-Levanto in Heikkila 1997). Precej večjo težavo kot velikost vzorca predstavlja izbor vzorca, ki v našem primeru, iz povsem izvedbenih razlogov, ni bil povsem naključen. Na prvi pogled bi pričakovali, da bodo študentje podiplomskega študija inovacijsko klimo v svojih okoljih ocenjevali višje. Vendar so neformalni pogovori z anketiranci pokazali prav nasprotno sliko. Študentje, ki po pričakovanju želijo bolj inovacijsko klimo, so bili namreč bolj kritični do svojega delovnega okolja in so ga zato ocenjevali celo nižje. Tudi to dilemo bi lahko rešili samo z večjim in povsem naključnim vzorcem.

Kljub omenjenim težavam, povezanim z analiziranim vzorcem, smo opravili eno prvih raziskav inovacijske klime v slovenskem okolju in uporabili mednarodno uveljavljene metodologije. Rezultati kažejo določena odstopanja od rezultatov v tujini, posebej v primerjavi s severnoevropskimi državami, kar pa je velika prednost Westovega modela, saj bi lahko z nadaljnjim raziskovanjem določili področja, kjer prihaja do teh razlik, in jih obravnavali tudi v širšem družbeno-ekonomskem kontekstu.

Literatura

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby in M. Herron. 1996. »Assessing the Work Environment for Creativity.« *The Academy of Management Journal* 39 (5): 1154–1184.
- Anderson, N. R., in M. A. West. 1998. »Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Teamclimate Inventory.« *Journal of Organizational Behavior* 19 (3): 235–258.
- Bavec, C. 2009. »On the Creative Climate and Innovativeness.« *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka* 27 (1): 9–30.
- Chatzi, S. C., in I. Nikolaou. 2007. »Validation of the Four-Factor Team Climate Inventory in Greece.« *International Journal of Organizational Analysis* 15 (4): 341–357.

- Chindgren-Wagner, T. M. 2009. »Examining the Relationship between Communities of Practice and Climate of Innovation.« Doktorska disertacija, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Coveney, B. 2008. »Assessing the Organisational Climate for Creativity in a UK Public.« *Library and Information Research* 32 (102): 38–56.
- Deckert, I., S. O. Brenner in C. R. Johansson. 2001. »Team Climate Inventory with a Merged Organization.« *Psychological Reports* 91 (2): 651–656.
- Ekvall, G. 1987. »The Climate Metaphor in Organizational Theory.« V *Advances in Organizational Psychology*, ur. B. M. Bass in P. J. Drenth, 177–190. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . 1996. »Organizational Climate for Creativity and Innovation.« *European* 5 (1): 105–123.
- Goh, T. T., M. P. Eccles in N. Steen. 2009. »Factors Predicting Team Climate, and Its Relationship with Quality of Care in General Practice.« *BMC Health Services Research* 9:138.
- Hofstede, G. 1998. »Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling.« *Organization Studies* 19 (3): 477–493.
- Isaksen, S., K. J. Lauer, G. Ekvall in A. Britz. 2000–2001. »Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire.« *Creativity Research Journal* 13 (2): 171–184.
- Kivimaki, M., M. Elovainio. 1999. »A Short Version of the Team Climate Inventory: Development and Psychometric Properties.« *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 72 (2): 241–246.
- Kivimaki, M., G. Kuk, M. Elovainio, L. Thomson, T. Kalliomaki-Levanto in A. Heikkila. 1997. »The Team Climate Inventory (TCI) – Four or Five Factors? Testing the Structure of TCI in Samples of Low and High Complexity Jobs.« *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (4): 375–389.
- Likar, B., J. Kopač, M. Markič, T. Kern. 2008. »Influencing Indicators Determination – Precondition for Successful Innovation Management in Mechanical Industry.« *Strojarstvo* 20 (2): 117–126.
- Markič, M. 2006. »Process Innovation: A Precondition for Business Excellence.« *Interantional Journal of Innovation and Learning* 3 (5): 455–467.
- Mathisen, G. E., S. Einarsen, K. Jorstad in K. S. Bronnick. 2004. »Climate for Work Group Creativity and Innovation: Norwegian Validation of the Team Climate Inventory (TCI).« *Scandinavian Journal of Psychology* 45 (5): 383–392.
- Mumford, M. D., in S. T. Hunter. 2005. »Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity.« *Research in Multi-Level Issues* 4:9–73.
- Ragazzoni, P., P. Baiardi, A. Zotti, N. Anderson in M. West. 2002. »Italian

- Validation of the Team Climate Inventory: A Measure of Team Climate for Innovation.« *Journal of Managerial Psychology* 17 (4): 325–336.
- Strating, M. M., in A. Nieboer. 2009. »Psychometric Test of the Team Climate Inventory-Short Version Investigated in Dutch Quality Improvement Teams.« *BMC Health Services Research* 9:126–133.
- Tseng, H. M., F. C. Liu in M. A. West. 2009. »The Team Climate Inventory (TCI).« *Small Group Research* 40 (4): 465–482.
- West, M. A. 1990. »The Social Psychology of Innovation Groups.« V *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, ur. M. A. West in J. L. Far, 309–333. Chichester: Wiley.

Razvoj modela: od uporabnika spodbujeno inoviranje

TINE NAGY in MITJA RUZZIER
Univerza na Primorskem, Slovenija

V prispevku s pomočjo pregledane literature opisujemo spremembe v družbi in druge pogoje, ki so pripomogli k nastanku koncepta na uporabnike osredotočenega inoviranja izdelkov in storitev ter k nastanku usmeritve podjetij po načelih t. i. dizajnerskega razmišljanja. Omenjeni področji sta si v praksi pri rezultatih precej podobni, zato ju bomo povezali v model, ki smo ga poimenovali od uporabnika spodbujeno inoviranje. Predstavljeni model je pionirski prispevek k razvoju znanosti na področju od uporabnika spodbujenega inoviranja, posredno pa tudi na področju koncepta dizajnerskega razmišljanja.

Ključne besede: uporabniki, ustvarjalnost, dizajn, inovacije

Uvod

Ostra konkurenca, boj za obstanek, zaostrene gospodarske razmere v mednarodnem in domačem okolju postajajo stalnice v poslovanju tako velikih kot malih in srednjih podjetij. Podjetja morajo zato nenehno raziskovati, izumljati, inovirati in ustvarjati novo vrednost, ki jim bo zagotavljala obstoj in nadaljnji razvoj. Hiter razvoj novih tehnologij in pritisk zaradi globalizacije sta v Evropi in drugih delih sveta povzročila močan odmik od tradicionalne proizvodnje in načinov inoviranja k izdelkom, storitvam in inovacijam z visoko dodano vrednostjo. Proizvodne obrate postopoma zamenjujejo ustvarjalne skupnosti, ki za *input* uporabljajo svojo domišljijo, ustvarjalnost in inovativnost.

Vrsta raziskav je poudarila pomen inovacij za podjetja, panoge, narodna gospodarstva, regije in globalno gospodarstvo (npr. Scozzi, Garavelli in Crowston 2005; Assink 2006). V zadnjem času pa postaja ustvarjalnost, kot del inovativnosti, vse bolj uveljavljen način diferenciacije, gonilna sila gospodarske rasti in konkurenčnosti podjetij v domačem in mednarodnem prostoru (Amabile in Khaire 2008), še posebno glede na cilje, sprejete v Lizbonski strategiji. Dizajn, inovacije in ustvarjalnost so posebej zanimivi za mala in srednje velika podjetja, ki to lahko dosežejo predvsem s človeškimi in ne toliko finančnimi viri, saj jim jih ponavadi primanjkuje. Inovativnost in inovacije na osnovi dizajna pa lahko zanje pomenijo vir dolgoročnih

konkurenčnih prednosti (Commission of the European Communities 2009; Evropska komisija 2010). Pri vsem tem gre torej za pomembno spremembo: iz usmerjenosti na ponudbo k povpraševanju oziroma k uporabniku, kar predstavlja preskok tako v načinu razmišljanja kot v konceptu inoviranja.

V prispevku na podlagi teorije, ki smo jo razvili tudi s pomočjo pregledane literature, ugotavljamo, da do od uporabnika spodbujenih inovacij pride takrat, ko se v običajen inovacijski proces oziroma v proces razvoja novega izdelka/storitve vključi človeška komponenta, ki zadovoljuje spremenljive uporabnikove potrebe. V znanosti so t. i. prostor v procesu inoviranja, ki je namenjen vključevanju uporabnikov in njihovih potreb, poimenovali prostor za dizajn (Baldwin, Heinerth in Von Hippel 2006). Osredotočenost na uporabnika je največkrat podkrepljena z dejavnostmi celostnega dizajna in usmeritvijo podjetij po načelih odločitve za celostno dizajnersko razmišljanje. Model, ki ga bomo predstavili, je pionirski prispevek k razvoju znanosti na področju od uporabnika spodbujenega inoviranja. To področje je v raziskovalnih vodah dokaj novo, saj so bile prve raziskave v obliki študij posameznih primerov narejene šele pred kratkim, zadnja večja pa v Skandinaviji (Wise in Hogenhaven 2008; Bisgaard in Hogenhaven 2010). Sámó področje dizajna in od uporabnikov spodbujenega inoviranja imamo danes za eno od priložnosti za izhod iz recesije.

Področje dizajnerskega razmišljanja pa v znanstvenem svetu kot usmeritev podjetij šele dobiva svoje mesto, saj se v terminološkem in vsebinskem smislu prekriva z dizajnom kot strategijo (strateški dizajn), z dizajnom kot procesom (management dizajna) in dizajniranjem zunanosti izdelkov (koncept dizajniranja estetsko dovršenih izdelkov). Področje k dizajnu usmerjenega razmišljanja se prav tako precej prepleta z izobraževanjem in načinom, kako lahko podjetja tudi z nižjimi stroški uspešno uvajajo inovacije.

Namen prispevka je predstaviti od uporabnika spodbujeno inoviranje in dizajn ter predlagati model, ki bi bil posledično namenjen raziskavam na tem področju, v Sloveniji in v širši regiji. Dodatne analize bi bile koristne predvsem pri iskanju konkurenčne prednosti slovenskih podjetij in produktivnosti zaposlenih v času ohlajevanja gospodarstev in povečane brezposelnosti.

Teoretična podlaga

Celotno področje je precej kompleksno, zato smo za začetek pripravili kratek pregled družbenih sprememb, nato se bomo dotaknili področja ustvarjalnosti, ki nas bo pripeljalo do pojma dizajna in z

njim povezanih izrazov, ki so v relevantni literaturi pogosto omenjeni.

DRUŽBENE SPREMEMBE

Po prepričanju Floride (2005) živimo v času ene večjih ekonomskih in družbenih preobrazb, ki je celo pomembnejša od prehoda iz kmetijske v industrijsko-kapitalistično družbo. V zgodovini človeštva smo doživeli že nekaj takih preobrazb, začevši z agrarno revolucijo, s katero smo vstopili v agrarno družbo. Nato je industrijska revolucija poskrbela za nastanek industrijske družbe, zdaj pa smo priča prehodu iz industrijske preko informacijske v ustvarjalno družbo. Po svetu se v razvitih gospodarstvih razvijajo družbeni sistemi, ki temeljijo na človeški ustvarjalnosti. Ti ustvarjajo izjemne razmere, ki omogočajo kakovostno rast življenjskega standarda in vzpostavitev humanega in k trajnostnemu razvoju usmerjenega gospodarstva, ki bogati naš vsakdanjik. Gospodarska ustvarjalnost, temelječa na znanju in ustvarjalnosti, zadnje čase hitro napreduje. Človeški kapital je začel igrati bistveno pomembnejšo vlogo, kot jo je imel nekoč. Ena večjih dilem našega časa je, kako ob razvoju neverjetnih ustvarjalnih potencialov ustvariti ustrezen družbeni in gospodarski sistem, ki bi znal te potenciale uporabiti in jih seveda primerno implementirati v korist vsega človeštva.

Človeška izvirnost in ustvarjalnost sta ključna vira prihodnje gospodarske rasti. Sposobnost, da z novimi, svežimi zamislimi in boljšimi načini nekaj naredimo, potiska produktivnost na višjo raven in s tem pripomore k boljšemu življenjskemu standardu. Zanimivo je, da so ljudje pripravljeni iskati ustvarjalno okolje, in se, če je treba, tudi seliti ter v življenju večkrat zamenjati službo in kraj bivanja. Komponenta stalnosti in ustaljenosti se umika v ozadje in pušča prednost drugim, ta hip pomembnejšim vrednotam.

Druženje, mreženje in ustvarjanje so v družbi vsekakor vodilne spremembe. Ljudje niso več predani zaprtim družbam, kot so družina, sorodniki in ozek krog prijateljev, ampak se podajajo v iskanje novih povezav in skupin, ne glede na raso, starost, okolje in vero. Moderno življenje se je preoblikovalo v ustvarjalno, delovno in zabavno življenje. Nekdaj je med ljudmi prevladovalo prepričanje, da si morajo ljudje najti podjetje oziroma delovno mesto, kjer bodo zaposleni vse do upokojitve, v okviru podjetja in okolja pa si bodo poiskali identiteto, ki bo podrejena skupini. Danes je pomembno ustvariti si lastno identiteto. Ustvarjanje in spreminjanje samega sebe na način, ki pokaže našo lastno ustvarjalnost, je obenem tudi ključna lastnost posameznikovega ustvarjalnega etosa (Florida 2005).

USTVARJALNOST

Ustvarjalnost je osnovni element človekove narave. Vsak posameznik je ustvarjalen na svoj način in ima neko potencialno ustvarjalnost, za katero je treba zagotoviti pogoje in prostor, da bi se lahko izrazila. Obstajajo sicer ustvarjalni geniji, ki s svojim značajem in ustvarjalnostjo izstopajo, vendar je pomembno poudariti, da je ustvarjalnost družbeni proces, ki največkrat zahteva skupinsko delo in pride do izraza šele z izmenjavo misli, idej in znanja med posamezniki oziroma s sodelovanjem med posameznimi skupinami. Tako družba kot gospodarstvo se ne moreta uspešno razvijati in rasti, če se opirata zgolj na nekaj nadarjenih posameznikov. Vsakdo se mora vključiti v sistem in s svojim prispevkom povečati vrednost ustvarjalnega dela. Tak način sodelovanja krepi nacionalno gospodarstvo, hkrati pa bistveno pripomore k višjemu standardu in razvoju. Konkurenčnost in kapital sta dokazano pogojena s stopnjo inovativnosti in ustvarjalnosti.

Za ustvarjalnost velja načelo interdisciplinarnosti, kajti ustvarjalnost je večdimenzionalna. Različne oblike ustvarjalnosti, za katere bi na prvi pogled dejali, da so si povsem različne – kot na primer inovacije (tehnološka ustvarjalnost), gospodarska ustvarjalnost (podjetništvo) ter umetniška in kulturna ustvarjalnost –, so med seboj globoko povezane. Vsem sta skupna miselna pot in proces razmišljanja. Miselni procesi in koncepti so pri ustvarjalnem mišljenju namreč podobni, zato so lahko tudi rezultati povsem primerljivi. Tako ena ustvarjalnost krepi drugo: če uporabimo metaforični izraz, se ustvarjalnost s t. i. navzkrižnim opraševanjem prenese z enega področja na drugo, kar jo še okrepi in posledično pripelje do interdisciplinarnega sodelovanja (Kelley 2006).

V ZDA že govorijo o vzponu ustvarjalnega razreda in kreativnih industrij. Približno 38 milijonov Američanov, kar znaša okoli 30 odstotkov vseh zaposlenih, pripada tako imenovanemu ustvarjalnemu sloju oziroma ustvarjalnemu razredu (citirano v Florida 2005). To so ljudje, ki delajo na področjih znanosti, tehnike, arhitekture, dizajna, izobraževanja, umetnosti, glasbe in zabave ter imajo nalogo ustvariti nove ideje, nove tehnologije in nove ustvarjalne vsebine, ki so namenjene predvsem človeku kot uporabniku in njegovemu družbenemu okolju. Skupaj sestavljajo jedro ustvarjalnega razreda, za katerega sta značilni visoka stopnja izobraženosti in pripravljenost na sodelovanje z drugimi. Pripadnike ustvarjalnega razreda družijo tudi ustvarjalni značaj, ki ga vsak izraža na svoj način.

Vzrok za nastanek ustvarjalnega razreda je gospodarski. Florida

(2005) trdi, da je gospodarska vloga ustvarjalnega razreda podpiranje in obveščanje pripadnikov tega razreda o družbeni in kulturni izbiri ter o izbiri življenjskega sloga. Ustvarjalni razred sestavljajo ljudje, ki s svojo ustvarjalnostjo povečujejo dodano vrednost družbenemu proizvodu. V poslovnem svetu ustvarjalni razred nastopa v obliki kreativnih industrij.

Nastanku ustvarjalnega družbenega razreda smo priča tudi v Evropi. V skandinavskih državah (Danska, Finska, Švedska in Norveška) in na Nizozemskem je ustvarjalni razred že v ospredju. Predvsem pa je ustvarjalni razred dobrodošel ob zamisli, da mora Evropa postati bolj konkurenčna, dinamična in na znanju temelječa družba. K temu so se zavezali voditelji evropskih držav, ko so podpisali in sprejeli Lizbonsko strategijo leta 2000. Novejši dokumenti Evropske komisije prav tako poudarjajo ustvarjalnost in dizajn kot gonilo razvoja trajnejšega in k uporabniku usmerjenega gospodarstva (Commission of the European Communities 2009; Evropska komisija 2010).

Ustvarjalnost ni izdelek ali dobrina, temveč je človeška sposobnost, zmogljivost, ki jo je mogoče uporabiti za različne namene. Mišljenje vključuje različne miselne procese, v širšem smislu vse spoznavne procese, ki se dogajajo v kratkotrajnem spominu, v ožjem pomenu pa se nanaša na reševanje problemov. Torej gre za nekakšno miselno pot od predstavitve problema do njegove rešitve. Povedano drugače, z mišljenjem odkrivamo nove, drugačne odnose med izkušnjami in podatki, in sicer take, kakršnih pred tem nismo poznali. Po definiciji je ustvarjalno mišljenje divergentno (po Guilfordu citirano v Adair 2007). Divergirati pomeni iti narazen, oddaljevati se. Z divergentnim mišljenjem torej razmišljamo v več smereh in stran od določenega glavnega toka misli. Misli niso usmerjene k eni sami rešitvi, ampak dobimo šop mnogoterih rešitev. Dobljeno število rešitev je lahko tudi neskončno, pri čemer čas in domišljija postavljata mejo. Pri sami izbiri rešitve in njeni poznejši implementaciji pa se začne divergentno mišljenje prepletati s konvergentnim. Mednje spada tudi dizajnersko razmišljanje (angl. *design thinking*¹). Le-to nima meja in se zaradi ustvarjalnega etosa med ljudmi hitro širi. Zakaj dizajn in kaj se skriva za besedno zvezo razmišljanje, temelječe na dizajnu, pa več v naslednjem kratkem pregledu pomena dizajna in njegovega vpliva.

VLOGA IN POMEN DIZAJNA

Besedo dizajn (angl. *design*) v današnjem vsakdanjiku slišimo zelo pogosto, bodisi v medijih, v oglaševalski industriji ali v marketingu.

Največkrat jo povezujemo z umetnostjo, razlago pojma pa si lahko priredimo na sto načinov. Za ene je to oblika, za druge je slog, spet za nekatere trend. Kaj natančno pomeni, pa znajo razložiti le redki, saj nas pogosto zmedejo številne asociacije, ki jih beseda sproža. Ustvarjalna družba uporablja dizajn za izražanje svoje ustvarjalnosti, saj je inoviranje v takšni družbi nekaj neizbežnega.

Zgodovino vloge in pomena dizajna v povezavi s poslovnim svetom v dvajsetem stoletju lahko po nekaterih raziskavah (Wasserman 2004) in na podlagi pregleda relevantne literature (Borja de Mozota 2006; Lockwood 2010) razdelimo na tri obdobja, in sicer: obdobje za dizajn izjemno nadarjenih posameznikov, obdobje dizajnerskih strategij v podjetjih in obdobje dizajnerskih procesov. Prvo obdobje predstavljajo izjemni posamezniki, ki so risali, dizajnirali, ustvarjali in udeleževali inovacije s pomočjo izjemne nadarjenosti in ustvarjalnosti. V določenih primerih je do inovacij prišlo tudi povsem naključno (Adair 2007). Takšne posameznike so najemala in zaposlovala podjetja, ki so verjela v konkurenčno prednost dizajna kot orodja za dizajniranje in vizualno upodabljanje. Drugo obdobje so zaznamovale različne dizajnerske strategije in politike (Wasserman 2004; Hvid 2004), ki so se razlikovale od podjetja do podjetja. Dizajnerska strategija je poskrbela, da so podjetja dobila dizajnersko identiteto, in to velja vse od izdelkov, skupin izdelkov, do grafične podobe, arhitekture in podobnega. Dizajnerska strategija je bila pogojena z dizajnersko usmeritvijo. V razvojnem smislu je doživelo preskok iz izjemnega posameznika – dizajnerja, oblikovalca – v določeno poslovno strategijo, ki je v vsakem podjetju postala nujnost. Tretje in hkrati današnje obdobje dizajna pa je obdobje dizajnerskih procesov. Potrebo po dizajniranju oziroma oblikovanju izdelka ali storitve je prerasla potreba po ustvarjanju le-tega, pri čemer dizajn kot način razmišljanja uporabljamo že v zamisli o novih idejah, o izdelkih ali storitvah, konceptih, organizacijah in podobnem. Danes govorimo o dizajnerskem procesu, ki ga je moč uporabiti pri razrešitvi poljubnega kompleksnega problema.

Obdobje, ki se nanaša na dizajnerske procese, je dizajnu omogočilo, da je prevzelo glavno vlogo v procesu inoviranja, predvsem pa v od uporabnika spodbujenem inoviranju. To področje je precej kompleksno in široko in postaja značilno tako za šolska in univerzitetna središča kot za inštitute ter večja korporacijska podjetja. Velik preskok je naredila stanfordska univerza iz ZDA, ki je s pomočjo enega vodilnih dizajnerskih in inovativnih podjetij IDEO ustanovila inštitut za dizajn (angl. Hasso Plattner Institute of Design), ki se bo ukvarjal z razvojem na uporabnika osredotočenih inovacij. Koncept

so poimenovali *dizajnersko razmišljanje* in ga v delovanju omenjenega podjetja uporabljajo že od leta 2001. Velik poudarek so namenili prav inovacijam, izhajajočim iz dizajna, s pomočjo katerih rešujejo kompleksne probleme. Tako so prvi prestopili mejo med inoviranjem izdelkov in dizajnom uporabniku prilagojenih rešitev in s tem nedvomno dokazali svojo veliko ustvarjalnost. Miselna pot, po kateri se gibljejo takšni dizajnerski misleci, je nenehno povezana s končno rešitvijo. Osnova za razmišljanje in nastavek za rešitev se opirata na poslovni, tehnološki in človeški vidik ideje, inovacije oziroma rešitve (Brown 2008). Končna inovacija, ki prinaša dodano vrednost tako končnemu uporabniku kot podjetju, je rezultat uravnotežene kombinacije omenjenih vidikov (Stanford D.school 2005; IDEO 2003; Martin 2009).

Na stanfordski univerzi pri projektih skupine D.school uporabljajo dizajnersko razmišljanje kot metodo, ki v podjetjih pripelje do inovacij in inovativnosti, saj je usmerjeno v obvladovanje in reševanje večjega razpona ustvarjalnih ter poslovnih izzivov. Stanfordski inštitut za dizajn združuje in povezuje študente različnih področij z enim samim namenom – reševanje kompleksnih problemov, s kakršnimi se vsak dan srečujemo v delovni praksi in vsakdanjem življenju.

Brown (2008) tako koncept dizajnerskega razmišljanja v praksi razlaga kot proces, ki ga je moč razdeliti na tri faze, in sicer: navdih, udejanjanje in implementacija. Inspiracija je namenjena iskanju ideje, torej temu, kaj in zakaj ustvarjati, spremeniti oziroma nekaj narediti. Faza inspiracije je priložnost za motiviranje ljudi v timu, da sodelujejo z uporabniki in raziskujejo probleme in potrebe ter jih spoznajo. V to fazo spadajo dejanja, ki se razlikujejo od običajnih tržnih analiz in so po svojem poreklu podobna etnografskemu in antropološkemu raziskovanju (kot npr. opazovanje, spremljanje, pisanje scenarijev, fokusiranje, vživljanje, empatija). Faza udejanjanja ali ideacije² je namenjena ustvarjanju in preverjanju konceptov idej. Interdisciplinarni timi, ki jih sestavljajo ljudje z različnih področij, s pomočjo hitrega prototipiranja vizualizirajo rezultate predhodnih faz, kar omogoča lažje variiranje in selekcioniranje idej (Kelley 2006). Sledi izdelava prototipa inovacije, ki jo je moč tudi preizkusiti. Zadnja faza je namenjena uporabi in se ukvarja predvsem z izzivom, kje in kdaj začeti s komercializacijo izdelka ali storitve (inovacije).

V dizajnerskem razmišljanju so priložnost nenazadnje našla podjetja in organizacije, ki niso povsem profitno naravnani. Koncept tovrstnega razmišljanja uporabljamo tudi pri inovacijah, ki rešujejo socialne probleme (socialne inovacije) in izboljšujejo kakovost življenja ter dvigujejo družbo na dostojno raven, kot so pokazali študijski

PREGLEDNICA 1 Povzetek ugotovitev nekaterih prispevkov o od uporabnikov spodbujenem inoviranju in konceptu dizajnerskega razmišljanja

Avtor	Ključne ugotovitve
Verganti (2003)	Njegovi študijski primeri se osredotočajo na dizajnersko inoviranje s poudarkom na pomenu, ki ga končna inovacija prinaša uporabniku.
Florida (2005)	Ustvarjalnost je gonilo prihodnje gospodarske rasti. Prisotnost večjih univerz v okolju pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovativnost.
Brown (2008)	Avtor je eden prvih, ki poudarjajo pomen dizajnerskega razmišljanja za inovativnost v podjetjih. Njegova razlaga temelji na treh dimenzijah: človeški, tehnološki in poslovni. Zavzema se za multidisciplinarni pristop k inoviranju.
Kelley (2001)	Avtor se zavzema za posebne dejavnosti (etnografskega in antropološkega porekla) v procesu inoviranja po načelih dizajnerskega razmišljanja: pisanje scenarijev, empatija, igranje vlog, skupinsko vodene nevihte možganov, skiciranje in risanje, hitro prototipiranje in preverjanje.
Kelley (2006)	Kot soustanovitelj podjetja IDEO in profesor na stanfordski univerzi se avtor zavzema za interdisciplinarni pristop k inoviranju. Navaja deset tipičnih kadrov oziroma članov inovacijskega tima.
Martin (2009)	Avtor predlaga, naj podjetja strategijo in usmeritev oblikujejo z reševanje problemov s pomočjo dizajnerskega razmišljanja. Podjetja s kulturo tovrstnega razmišljanja sklepajo abduktivno (kombinacija deduktivnega in induktivnega sklepanja), po zgledu dizajnerskih mislecev.
Heskett (2009) in Boztepe (2008)	Avtorja obravnavata pregled različnih oblik in načinov razlaganja vrednosti, ki jo prinaša k človeku usmerjen dizajn (angl. <i>human centered design</i>).
Rosted (2005)	Po navedbah avtorja od uporabnika spodbujeno inoviranje določajo tri dimenzije: usmeritev k uporabnikom, znanje za analiziranje in ocenitev uporabnikovih potreb, metode, ki omogočajo analiziranje uporabnikov.
Wise in Hogenhaven (2008)	Po navedbah avtorjev od uporabnika spodbujeno inoviranje pomeni proces, ki preučuje resnične potrebe uporabnikov in jih na različne načine sistematično vključi v inoviranje.

primeri v državah v razvoju in v nerazvitih državah (Brown in Wyatt 2010). Lahko rečemo, da dizajnersko razmišljanje pospešuje razvoj socialnega podjetništva, ki je po nekaterih ocenah nujno potrebno za to, da bi odpravili razlike v družbi.

Razvoj modela

Pomen osredotočenosti na uporabnika v procesu inoviranja in koncepta dizajnerskega razmišljanja za inovativnost malih in srednjih

podjetij je poudarila vrsta raziskav (na primer: Amabile and Khaire 2008; Brown 2008; 2009; Brown and Wyatt 2010; Boztepe 2007; 2008; Dunne 2006; Heskett 2009; Kelley 2001; Keinonen, Jääskö in Mattemmäki 2008; Martin 2009; Ministry of foreign affairs of Denmark 2007; Nussbaum 2004; Stanford D.school 2005; Trullen in Bartunek 2007; Utterback et al. 2006; Vahčič 2008; Vahčič in Prodan 2008; Verganti 2006; Vogel 2009).

Nekatere redke študije (na primer Brown 2009; Kelley 2006; Hvid 2009; Holloway 2006; Stanford D.school 2005; Verganti 2009) so poudarile, da lahko do inoviranja, ki dodaja vrednost končnim uporabnikom, podjetjem pa ustvarja dolgoročno konkurenčno prednost, povečuje produktivnost in omogoča rast na domačem in mednarodnem trgu, pride zgolj z ustrezno kombinacijo znotrajorganizacijskih elementov, kakršni so na primer usmeritev in strategija podjetja ter organizacija delovnih aktivnosti.

Martin (2009) navaja, da inoviranje s pomočjo novega načina razmišljanja (dizajnerskega) kot notranja kultura podjetjem omogoča nenehno ustvarjanje dodane vrednosti za vse deležnike. S pomočjo inoviranja in novoustvarjenega znanja podjetja zadovoljujejo uporabnikove potrebe in trgu zagotavljajo k uporabnikom naravnane izdelke in storitve, ki pomenijo preboj v sam vrh inovativnih podjetij (Nussbaum 2004). Dejavniki, ki omogočajo, da postane podjetje inovativno v opisanem pomenu besede, so jasno opredeljeni, treba jih je le znati povezati in organizirati (Brown 2009). Možnost za razvoj takega načina razmišljanja ima večina podjetij, le redka pa uspešno in uravnoteženo prepletejo vse potrebne dejavnike.

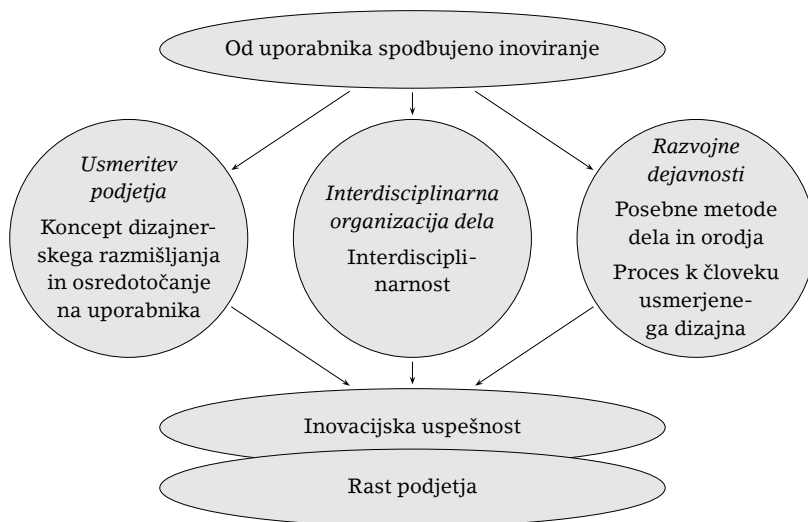
V kontekstu dizajnerskega razmišljanja govorimo o spremenjeni vlogi dizajna, ki ga, drugače od tradicionalne osredotočenosti na obliko in funkcionalnost izdelkov, zdaj uporabljamo kot miselni koncept in orodje, ki pripelje do inovacij. Primeri in praksa so pokazali, da k uporabnikom naravnani dizajn pripelje do k uporabnikom prilagojenih izdelkov in storitev (Brown 2009). K uporabnikom naravnani dizajn (angl. *user-centred design*; Kelley 2006; McKay 2009) predstavlja inoviranje, ki v ospredje postavlja uporabnike in njihove potrebe.

Po besedah Vahčiča (2008) smo v zadnjem desetletju med vodilnimi inovativnimi podjetji pri razvoju novih izdelkov in storitev pričala popularizaciji dizajnerskega pristopa k razmišljanju, kar se kaže predvsem v razumevanju človeka kot končnega uporabnika in njegovih težav. Avtor tudi poudarja, da so podjetja, zato da bi razumela končnega uporabnika in odkrila njegove t. i. skrite potrebe, razvila posebne antropološke metode opazovanja, ki dajejo vpogled

v potrebe in vedenje ljudi. Eno takšnih podjetij je IDEO, ki je razvilo več kot petdeset načinov za preučevanje vedenja uporabnikov (Vahčić in Prodan 2008). Prav tako je to ameriško inovativno podjetje na novo definiralo pojem dizajna in s tem tudi način inoviranja v podjetjih, ki poleg izdelkov in storitev ustvarjajo še inovativne izkušnje (Nussbaum 2004). Zato danes lahko govorimo o tem, da inženirji, ko konstruirajo izdelek, v resnici ne konstruirajo le izdelka, ampak uporabnikovo izkušnjo uporabe izdelka. Na področju dizajna terminologija ni enotna. V zadnjem času poudarjajo njegovo spremenjeno vlogo, saj estetiko ter obliko zamenjuje način razmišljanja, ki zaradi svoje narave pripelje do inovacij (Martin 2009). Nov dizajn zaznamujeta aktivnost in proces, saj se ustvarjalnost in inovativnost združita v dodano vrednost, ki se lahko izrazi bodisi kot izdelek, storitev, proces ali izkušnja. Brown (2009) koncept dizajnerskega razmišljanja povzame takole: »Dizajnersko razmišljanje je disciplina, ki upošteva občutljivost dizajnerjev in njihove metode raziskovanja človekovih potreb, ki jih je tehnološko mogoče realizirati ter poslovno izpeljati, in to zato, da bi s pomočjo strategije človekovo potrebo spremenili v dodano vrednost za končnega uporabnika, kar ustvari tudi novo priložnost na trgu.« OECD v svojih publikacijah nakazuje usmeritev, ki dizajn tesno povezuje z raziskavami in razvojem ter inovacijami. *Oslo Manual* gre še nekoliko dlje in dizajn označi kot pomemben del inovacijskega procesa (OECD in Eurostat 2005).

Na podlagi ugotovitve, da je dizajn nepogrešljivi člen inovacijskega procesa, in tega, da so raziskave pokazale, da so k uporabniku naravnana podjetja bolj inovativna od drugih, dizajn pridobiva strateški položaj v konkurenčnosti podjetij in je strateško orodje za nastanek uporabnih inovacij. Interdisciplinarni način reševanja problemov (angl. *multidisciplinary problem-solving*) omogoča prepoznavanje potreb uporabnikov ter njihovih pričakovanj, in probleme postavi na začetek inovacijskega procesa (Baldwin, Heinerth in Von Hippel 2006). Von Hippel v svojih številnih objavah in raziskavah poudarja pomen končnega uporabnika, ki kot vir idej zunaj podjetja pripomore k večji inovativnosti podjetij (npr. Von Hippel 1986). Končni uporabniki lahko zasedejo tako imenovani dizajnerski prostor, ki je abstrakten in namenjen raziskovanju v začetnih fazah inovacijskega procesa. Vključevanje uporabnikov v inovacijski proces je ena od t.i. »obrnjenih« inovacijskih metod (angl. *downstream innovation method*, Von Hippel 2005).

Dizajnerski proces, ki se razvije znotraj organizacije podjetja, vsebuje elemente k uporabnikom naravnane dizajna (angl. *user-centred design*, kakor ga poimenuje tudi IDEO, Kelley 2006) in podje-



SLIKA 1 Predlog konceptualnega modela *Od uporabnika spodbujeno inoviranje*

tjem omogoča, da razvijejo tiste izdelke ali storitve, s pomočjo katerih lahko vzpostavijo nov konkurenčni položaj. Različne pilotne študije so pokazale, da osredotočanje na nov pomen in funkcionalnost inovacije prispeva bistveno konkurenčno prednost v dizajnerskih inovacijah (angl. *meaning*, Verganti 2006). McKay (2009) omenja, da videz/izgled in estetika ter dizajn v dizajnerskem procesu niso povsem izključene komponente, saj gre za kompleksen proces, ki rešuje zapletene težave in potrebe, ki so jih uporabniki sami izpostavili, odkrili oziroma definirali ali pa jih je opazoval inovacijski tim, ki je potrebo zaznal, preučil, se vanjo vživel, razvil prototip in rešitev na koncu tudi preveril pri uporabnikih.

Pričakovane povezave med opazovanimi pojavi povzemamo v osnutku konceptualnega modela, ki je prikazan na sliki 1.³

Pri od uporabnika spodbujenem inoviranju, ki predstavlja osrednji temelj predlaganega modela, je treba najprej razviti definicijo, ki bo pomagala ločiti »klasično« inovacijo (npr. tehnološke ali procesne inovacije) od k uporabnikom naravnanih inovacij, ki bi morale zajemati elemente vseh predhodno omenjenih notranjeorganizacijskih vidikov, kar bi posledično omogočilo rast, konkurenčnost in preboj podjetij med najboljšimi. V predlagani konceptualni model nismo vključili okolja, čeprav v smislu inovacijske kulture predstavlja močan zunanji dejavnik, ki vpliva na podjetniško dejavnost in inovacije na sploh. V tem primeru bi bilo treba še določiti, katere dejavnike iz

okolja bi upoštevali (npr. lokacija, naklonjenost spremembam, zgodovina, sestava prebivalstva itd.).

Poslovna uspešnost, ki v modelu predstavlja odvisne spremenljivke, vključuje mere rasti, konkurenčnosti in produktivnosti. Mera za rast obsega dva elementa. Prvi je povprečna letna rast števila zaposlenih v preteklih treh letih, drugi pa je povprečna letna rast prihodkov v enakem obdobju. Konkurenčnost obsega mersko vprašanje o rasti tržnega deleža v preteklih letih, vprašanje o subjektivni meri uspešnosti podjetja glede na konkurenco (Chandler in Hanks 1993) in njeno razširitev ter vprašanje o donosnosti podjetja v primerjavi z vsemi konkurenti, tudi s tistimi, ki so enako stari in razviti (Antončič in Hisrich 2001).

Poleg temeljnih relacij, navedenih v predstavljenem modelu, je treba preučiti še vpliv medorganizacijskih elementov na raven inoviranja; neposredne vplive posameznih znotrajorganizacijskih elementov na delovanje podjetij (v smislu konkurenčnosti, rasti in produktivnosti); neposredne vplive posameznih medorganizacijskih elementov na delovanje podjetij (v smislu konkurenčnosti, rasti in produktivnosti); in posredni vpliv okolja na ustvarjanje k uporabniku naravnanih inovacij preko medorganizacijskih elementov.

Zaključek

Na podlagi literature, ki smo jo preučili, lahko sklenemo, da od uporabnika spodbujeno inoviranje dobiva vse večjo težo in pozornost, ko govorimo o prebojnih inovacijah in konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetjih ter nacionalnem gospodarstvu na sploh. S pomočjo literature in pregledom teorije smo prišli do ključnih znotrajorganizacijskih elementov, ki so pomembni za to, da inovacijski proces steče po načelu paradigme *spodbujeno od uporabnika* (angl. *user-driven*). Zaradi sodelovanja s končnimi uporabniki in njihovega vključevanja v inovacijski proces postanejo inovacije rešitev za probleme in potrebe uporabnikov, podjetja pa tako delujejo v prid celotni družbi. Na drugi strani pa je dizajn kot disciplina že skozi zgodovino dokazalo, da nosi večje breme in poslanstvo, kot se je zdelo sprva. Danes namreč pomeni način razmišljanja in si prizadeva za večje zadovoljstvo in boljše življenje uporabnikov.

Če bo edinstvena raziskava s tega področja v tem delu Evrope, torej v Sloveniji, v malih in srednje velikih podjetjih pokazala, da so navzoči vsi potrebni elementi za razvoj od uporabnikov spodbujenega inoviranja, potem bomo lahko trdili, da imajo podjetja v Sloveniji izjemen potencial za rast in konkurenčnost v prihodnje. Po mnenju večine avtorjev so inovacije ključno gonilo konkurenčnosti

in gospodarske rasti ter predstavljajo priložnost za okoljske rešitve in so izziv za socialne probleme. Če je tako, zakaj ne začnemo za uporabnike ali z njihovo pomočjo inovirati že danes?

Opombe

1. *Design thinking* se v slovenskem prevodu sliši kot dizajnersko razmišljanje, zasledimo tudi besedno zvezo razmišljanje po dizajnersko. Prvo je v slovenskem prevodu začel uporabljati pri predmetih skupine D.school na Ljubljanski ekonomski fakulteti pri profesorju Vahčiču. V članku uporabljamo predvsem slovenski prevod.
2. Ideacija (angl. *ideation*) pomeni fazo v razvoju novega izdelka ali storitve, v kateri ideje generiramo, razvijamo in skomuniciramo v nekaj bolj vizualnega, otipljivega, scenarističnega.
3. K človeku oziroma k uporabniku naravnani dizajn (v angleščini *human centered design* ali *user centered design*) je zelo priljubljena in pogosto uporabljena besedna zveza, ki se nanaša na dizajnerski proces in metode razvijanja k uporabniku naravnanih izdelkov oziroma storitev.

Literatura

- Adair, J. 2007. *The Art of Creative Thinking*. London: Kogan Page.
- Amabile, M. T., in M. Khair. 2008. »Creativity and the Role of the Leader.« *Harvard Business Review* 86 (100): 100–109.
- Antončič, B., in R. Hisrich. 2001. »Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation.« *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495–527.
- Assink, M. 2006. »Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model.« *European Journal of Innovation Management* 9 (2): 215–233.
- Baldwin, C., C. Hiennerth in E. Von Hippel. 2006. »How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study.« *Research Policy* 35 (9): 1291–1313.
- Bisgaard, T., in C. Hogenhaven. 2010. *Creating New Concepts, Products and Services With User Driven Innovation*. Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Borja de Mozota, B. 2006. »The Four Power of Design: A Value Model in Design Management.« *Design Management Review* 17 (2): 57–71.
- Boztepe, S. 2007. »User Value: Competing Theories and Models.« *International Journal of Design* 1 (2): 55–63.
- . 2008. »Competing With Global Players.« Predstavljeno na International DMI Education Conference »Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations,« Pariz, 14.–15. april.
- Brown, T. 2008. »Design Thinking.« *Harvard Business Review* 88 (6): 84–92.

- . 2009. *Change by Design*. New York: HarperCollins.
- Brown T., J. Wyatt J. 2010. »Design Thinking for Social Innovation.« *Stanford Social Innovation Review* 8 (1): 29–35.
- Chandler, G., in S. Hanks. 1993. »Measuring the Performance of Emerging Businesses: A Validation Study.« *Journal of Business Venturing* 8 (5): 391–408.
- Commission of the European Communities. 2009. *Design as a Driver of User-Centered Innovation*. Bruselj: Commission of the European Communities.
- Dunne, D. 2006. »Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion.« *Academy of Management Learning & Education* 5 (4): 512–523.
- Evropska komisija. 2010. »Zelena knjiga: izkoriščanje potenciala kultur-nih in ustvarjalnih industrij.« COM(2010) 183 konč.
- Florida, R. 2005. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: Collins.
- Heskett, J. 2009. »Creating Economic Value by Design.« *International Journal of Design* 3 (1): 71–84.
- Holloway, M. 2006. »SAP – Design Services Team and Design Thinking: How SAP is Using Design Thinking to Change Its DNA.« Predstavljeno na konferenci SAP, Silicon Valley, CA, 13. junij.
- Hvid, K. 2004. »Monday Morning.« *Index*, september.
- . 2009. »Design Thinking: What is Design Process?« http://www.indexaward.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=17
- IDEO. 2003. »IDEO Methods Cards.« <http://www.ideo.com/by-ideo/method-cards>
- Keinonen, T. K., V. Jääskö in T. M. Mattelmäki. 2008. »Three-In-One User Study for Focused Collaboration.« *International Journal of Design* 2 (1): 1–10.
- Kelley, T. 2006. *The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity*. London: Profile Books.
- . 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity*. London: Profile Books.
- Lockwood, T. 2010. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*. Boston, MA: Design Management Institute.
- Martin, R. 2009. *The Design of Business: Why Design Thinking is Next Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- McKay, M. 2009. »Sodelovanje in soustvarjanje je najuspešnejši in učinkovit način ustvarjanja izvornih idej.« Predavanje na Mesecu oblikovanja, Ljubljana, 5. november.
- Ministry of Foreign Affairs of Denmark. 2007. Denmark: Creating Value through User-Driven Design and Innovation. Interno gradivo, Ministry of Foreign Affairs of Denmark.

- Nussbaum, B. 2004. »The Power of Design.« *Business Week*, 17. maj 2004.
- OECD in Eurostat. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3. izdaja. Pariz: OECD in Eurostat.
- Rosted, J. 2005. *Burgedreven innovation: resultater og anbefalinger*. København: FORA.
- Scozzi, B., C. Garavelli in K. Crowston. 2005. »Methods for Modeling and Supporting Innovation Process in SMES.« *European Journal of Innovation Management* 8 (1): 120–137.
- Stanford D.school. 2005. <http://dschool.typepad.com/>.
- Trullen, J., in J. Bartunek. 2007. »What a Design Approach Offers to Organisation.« *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (1): 23–40.
- Utterback, M. J., B. A. Vedin, E. Alvarez, S. Ekman, S. Walsh, B. Tether in R. Verganti. 2006. *Design-Inspired Innovation*. London: World Scientific Publishing.
- Vahčić, A. 2008. »Ideja, ki rešuje vse probleme.« Inetrvjuvala Katja Žižek. *Poslovna asistenca*, št. 1: 10–14.
- Vahčić, A., in I. Prodan, ur. 2008. *D.school razvoj novih produktov in storitev: od interdisciplinarnosti in dizajnerskega načina razmišljanja do uspeha na trgu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Verganti, R. 2003. »Design as Brokering of Languages: The Role of Designers in the Innovation Strategy of Italian Firms.« *Design Management Journal* 14 (3): 34–42.
- . 2006. »Innovation Through Design.« *Harvard Business Review* 84 (2): 114–122.
- . 2009. *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Vogel, M. C. 2009. »Evolution of Design Thinking.« *Design Management Review* 20 (2): 15–27.
- Von Hippel, E. 1986. »Lead Users: A Source of Novel Product Concepts.« *Management Science* 32 (7): 791–805.
- . 2005. *The Democratization of Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Wasserman, A. 2004. »The New Design.« *Index*, september.
- Wise, E., in C. Hogenhaven, ur. 2008. 'User-Driven Innovation: Context and Cases in the Nordic Region.' Nordic Innovation center, Oslo. http://www.nordicinnovation.net/_img/final_report_udi_context_and_cases_in_the_nordic_region_web.pdf

Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih

DORIS GOMEZELJ OMERZEL

Univerza na Primorskem, Slovenija

S prispevkom želimo prikazati načine pridobivanja znanja v podjetjih. Znanje bomo opredelili z vidika posameznika in z vidika organizacije. Različni avtorji lahko znanje sicer definirajo na različne načine in priporočajo različne metode za učinkovito pridobivanje znanja, obstaja tudi precejšnja zmeda v terminologiji, vendar vsi nedvoumno soglašajo, da postaja znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato je za obstoj in uspeh podjetja ključno. Najpomembnejša so seveda znanja, ki prispevajo k ustvarjanju poslovnih uspehov, torej znanja, ki imajo vrednost na trgu. Temeljno vprašanje je, kako znanju zagotoviti tako okolje, da bo lahko ustvarjalo maksimalno dodano vrednost kot merilo poslovne uspešnosti podjetja. V prihodnosti mora biti koncept podjetij tak, da bodo zaposleni nenehno bogatili svoje zanje in s tem pridobili sposobnost ponuditi konkurenčne izdelke in storitve na trgu.

Ključne besede: znanje, tiho znanje, eksplicitno znanje, management znanja, vrednost znanja

Uvod

Ključni teoriji, ki sta prispevali k dojetju pomembnosti znanja za organizacijo, sta teorija virov (angl. *Resource Based-View of the Firm* oziroma *Resource-Based Theory*, РВТ) in teorija znanja (angl. *Knowledge Based-View of the Firm* oziroma *Knowledge-Based Theory*, КВТ). Slednja je pravzaprav nadgradnja teorije virov, ki jo je prva omenjala Penrosova (1959), pozneje pa Wernerfelt (1984), Barney (1991) in Conner (1991).

Znanje je najbrž tista človekova značilnost, ki vpliva na njegovo vedenje. Je končni rezultat izobraževanja oziroma učnega procesa, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije, te pa naučene kot novo znanje. Joia (2000, 69) povzema Sveibyja, ko pravi, da je znanje intuitivno, zato ga je težko definirati. Znanje je zavestna ali nezavedna sposobnost ukrepanja. Lahko je neka resnica, v katero verjamemo. Ustvarjanje znanja si namreč vedno prizadeva k odkrivanju resnice. Izhaja iz naših izkušenj in je tesno povezano z našim razumom in našimi mislimi. Nonaka in Takeuchi (1995) definirata znanje kot dinamičen človeški proces.

Za izvedbo raziskave nas je motiviralo še neraziskano področje načinov pridobivanja znanja v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, in sicer pridobivanje znanja pri podjetniku in zaposlenih. V teoretičnem delu članka bomo prikazali teoretične temelje, ki obravnavajo nekatere definicije znanja in pomen znanja v podjetjih. Nadaljevali bomo z opisom načinov pridobivanja znanja in opozorili na pomen pridobivanja znanja pri vseh zaposlenih. V empiričnem delu članka bomo obdelali rezultate, ki smo jih pridobili s kvantitativno raziskavo, v kateri smo kot vir uporabili vzorec malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Cilj kvantitativne raziskave je bil preveriti načine in pogostost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, vključno s podjetnikom, tako znotraj podjetja kot zunaj njega. Rezultati raziskave kažejo, koliko in kako se v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih zaposleni posvečajo pridobivanju znanja. V zadnjem poglavju članka navajamo sklepne ugotovitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Lastnosti znanja v podjetju

Znanje pogosto delimo na eksplicitno in tiho znanje. Prva kategorija označuje praktična znanja zaposlenih, tehnične postopke in zapise, ki so v formalnem smislu lažje prenosljivi na druge ljudi, druga pa označuje vrednostni sistem zaposlenih, njihove ideje in zaznavanja ter kulturo podjetja.

Za znanje veljajo drugačna pravila kot za materialne dobrine – presežna ponudba lahko vrednost znanja celo povečuje, prav tako za znanje velja pravilo o rastočih donosih, saj večja prodaja povzroči večje povpraševanje, to pa večje donose (Tavčar 2005, 33).

Za kritično razumevanje znanja v okviru organizacije so pomembne zlasti tri dimenzije. Prva opredeljuje raven znanja. Tu gre lahko za znanje na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije (Huysman 2000). Druga dimenzija razlikuje med eksplicitnim (formalnim, sistemskim in kodificiranim) in tihim (visoko osebnim, specifičnim in težko ovrednotenim) znanjem (Nonaka 1994). Velikokrat pa je kot zelo dragocena oblika omenjena tretja dimenzija, ki pomeni praktično znanje (Argyris 1993). Organizacije pridobivajo teoretično znanje z novimi zaposlitvami, z najemanjem zunanjih svetovalcev in organiziranjem seminarjev, tečajev in podobnega izobraževanja za zaposlene. Tako pridobljeno teoretično znanje postane praktično, kadar se uporablja za zaznavanje in reševanje težav in ko je sprejeto ter razpršeno po celotni organizaciji.

Za analizo znanja v podjetjih sta zelo pomembni dve dimenziji, in sicer vrednost (angl. *value*) in edinstvenost (angl. *uniqueness*) znanja.

V tem smislu je zanimiva delitev znanja na oblike, ki lahko obstajajo v podjetju (Rodriguez Perez in Ordonez de Pablos 2003); to so temeljna znanja (angl. *core knowledge*), posebna znanja (angl. *idiosyncratic knowledge*), dopolnilna znanja (angl. *compulsory knowledge*) in pomožna znanja (angl. *ancillary knowledge*).

Smiselno je vlagati v tiste oblike znanja, ki so v skladu s strateškimi cilji podjetja in imajo zato veliko vrednost ter so za podjetje edinstvene oziroma jih je težko nadomestiti.

VLOGA ZNANJA V PODJETJU

Uspeh organizacij je vse bolj odvisen od učinkovitosti pridobivanja in uporabe znanja. Organizacije si prizadevajo za pridobivanje takega znanja, ki ga bodo zaposleni čim učinkoviteje uporabili pri svojem delu. Brez znanja se organizacija ne bi mogla organizirati niti obstajati.

Ko začnemo v sodobni ekonomiji o znanju govoriti kot o glavnem viru ustvarjanja vrednosti v podjetju, to pomeni, da smo znanje začeli obravnavati kot kapital. Zavedanje o pomenu znanja in njegovo preučevanje se v zadnjem desetletju nista povečali samo zaradi vpliva znanja na tržno vrednost podjetja (Lev 1999). Kljub temu je za vlagatelje pri njihovem odločanju zelo pomembna tudi tržna vrednost podjetja oziroma pričakovana tržna vrednost, na katero vpliva tudi znanje. Ker je znanja v podjetjih vse več, se razlika med tržno in finančno vrednostjo podjetij povečuje.

PREGLED LITERATURE O ZNANJU V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Veliko literature (Yli-Renko, Erkkö in Sapienza 2001; Wiklund in Shepard 2003), ki obravnava znanje in njegovo rabo v malih in srednje velikih podjetjih, gradi na teoriji virov (angl. *resource-based view*). Avtorji se strinjajo, da je znanje v primerjavi z drugimi viri v malih in srednje velikih podjetjih zelo pomembno. Tako lahko sklepamo glede na to, ker mala in srednje velika podjetja ponavadi razpolagajo z manjšo količino virov, njihova majhnost in s tem tudi manjša finančna sposobnost pa ponujata majhne možnosti za obvladovanje trga. Prav zato je zelo pomembno, kaj zaposleni znajo, še posebej sta odločilna znanje podjetnika in njegova podjetniška usmerjenost.

Glede na vse opaznejši premik od vseživljenjske zaposlenosti proti vseživljenjski zaposljivosti morajo zaposleni nenehno skrbeti, da je njihovo znanje dovolj aktualno. Podjetje mora biti, če hoče pridobiti ali ohraniti konkurenčno prednost, sposobno izpopolnjevati obsto-

ječe veščine in spretnosti ter pridobivati nove. Peter Senge (1990) meni, da morajo ljudje neprestano razvijati lastne spretnosti in kompetence, razumeti morajo celotno organiziranje in delovanje podjetja in skupaj dosegati zastavljene cilje. Takim organizacijam, ki temeljijo na izkušnjah zaposlenih, lahko rečemo znanjske organizacije. Zaposlene v zadnjem času obravnavamo kot največje premoženje podjetja in pomenijo veliko konkurenčno prednost, če jih znajo podjetja pravilno izkoristiti. Za podjetnika nikakor ne smejo biti samo strošek, temveč mora v njih videti temeljni vir podjetja, zato jih mora nenehno spodbujati k polnemu izkoriščanju njihovih potencialov (Rant 2002). Izjemno uspešna podjetja priznavajo, da je vlaganja v človeške vire izredno pomembno, če želijo doseči svoje strateške cilje. Eden od načinov takega vlaganja je zagotavljanje nenehnega strokovnega usposabljanja, ki omogoča osebno rast zaposlenih in tudi boljše poslovne rezultate. Take organizacije sledijo začrtani poti in razvijajo predvsem programe, od katerih pričakujejo pozitivne učinke in zmanjšanje razkoraka med potrebnimi ter obstoječimi znanji in spretnostmi.

Za razvoj sistematičnega ravnanja z znanjem je najpomembnejša podpora vodstva. V malih in srednje velikih podjetjih je to največkrat ena sama oseba, ki ponavadi združuje lastniško in managersko vlogo. Podjetnik mora razumeti kulturo podjetja in vrednote; ohranja, kar je dobro, ter spreminja vse, kar ne vodi k ustvarjanju znanja. To lahko doseže, če opazuje in se pogovarja z zaposlenimi ter zna prisluhniti pomislekom, opaziti težave in uspehe (Erčulj 1998, 25).

PRIDOBIVANJE ZNANJA V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Marquardt (1996, 131) omenja dva načina pridobivanja znanja, in sicer pridobivanje znanja od zunaj in ustvarjanje znanja znotraj organizacije. Med pomembnejše metode pridobivanja znanj od zunaj sodi posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih. Poleg tega lahko zaposleni pridobivajo znanje še iz literature, z udeležbo na različnih strokovnih srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, družbenih in tehnoloških smernicah, s sodelovanjem z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi subjekti ipd. Cilj vsakega podjetja mora biti pridobiti čim več znanja ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešno poslovanje podjetja.

Znotraj organizacije pomeni proces ustvarjanja znanja na ravni posameznika klasično individualno učenje, na ravni podjetja pa lahko govorimo o učenju skupin ali timov. Pomembno je, da znanje s skupnim delovanjem različnih skupin zaposlenih v podjetju postane eksplicitno. V procesu ustvarjanja organizacijskega znanja

morajo biti dejavni vsi udeleženci. Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo raziskavo v japonskih podjetjih dokazujeta, kako lahko podjetja z organiziranim učenjem in posledično z ustvarjanjem znanja postanejo uspešna. Davenport in Prusak (1998) k pridobivanju znanja štejeta nakup ali najem ključne osebe, patenta ali celo podjetja, ki ima potrebno znanje; notranje ustvarjanje ali razvoj znanja znotraj podjetja z vzpostavitvijo oddelkov za raziskave in razvoj ali posebnih učnih centrov; združevanje znanja pri projektnem in skupinskem delu; prilagajanje spremembam v okolju s pridobivanjem novega znanja ter mreženje znanja, do katerega pridemo s komuniciranjem med zaposlenimi, ki si tako poleg znanja izmenjujejo tudi izkušnje in svoje tiho znanje, hkrati pa ustvarjajo novo znanje.

Za podjetnike je značilno, da v različnih obdobjih rasti potrebujejo različna znanja in da zaradi tega nenehno razvijajo potrebo po znanju, pa tudi, da tipični podjetnik ponavadi ne ve, katera znanja mu manjkajo in katera bi za uspešno vodenje svojega podjetja moral najprej poiskati (Tajnikar 2000). Pogosto podjetnik nima veliko časa za pridobivanje znanja, predvsem zaradi sprotnega reševanja vsakodnevnih težav. Veliko časa preživi kot udeleženec v proizvodnem procesu. Pogosto težko loči svoje vodstvene dejavnosti od operativnih. Pomanjkanje znanja managementa je posledica pomanjkljive formalne izobrazbe s področja managementa. Večina podjetnikov izredno malo časa namenja pripravi strateških odločitev, ne samo zaradi pomanjkanja časa, temveč predvsem zato, ker funkcija vodenja najpogosteje ni med njihovimi priljubljenimi delovnimi dejavnostmi.

Uspešnost podjetja je pogojena z znanjem podjetnikov (Hambrick in Mason 1984), to pa je predvsem odvisno od njihove izobrazbe in preteklih izkušenj (Barker in Mueller 2002; Hadjimanolis 2000). Prav tako morajo novo znanje neprestano pridobivati drugi zaposleni. Čeprav je zaposlenih delavcev predvsem na začetku poslovanja podjetja ponavadi manj, lahko tudi njih upravičeno štejemo med pomembne vire znanja v podjetju (Bergmann Lichtenstein in Brush 2001). Po raziskavah, opravljenih v večjih podjetjih (Smith, Collins in Clark 2005; Subramaniam in Youndt 2005), in raziskavah, ki se še posebej ukvarjajo z nujnostjo nenehnega pridobivanja novega znanja vseh zaposlenih (Van Gils in Zwart 2004; Davenport 2005; Roy in Thérin 2008; Muhammad in Isa 2009; Wang, Wang in Horng 2010) z namenom povečanja poslovne uspešnosti, nas je zanimalo, koliko časa zaposleni, vključno s podjetnikom, v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih posvečajo različnim načinom pridobivanja znanja.

Podatke za analizo smo pridobili s pomočjo po pošti izvedene an-

kete, v kateri smo kot vir uporabili vzorec malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Z vnaprej pripravljenim in na skupini podjetnikov preverjenim vprašalnikom smo preverili načine in pogostost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, vključno s podjetnikom, in to tako znotraj podjetja kot zunaj njega.

Metodologija dela

ZBIRANJE PODATKOV

Ciljna populacija so bili podjetniki/managerji poslovnih subjektov z 10 do 250 zaposlenimi. Vir vseh poslovnih subjektov je bil *Ibon – Poslovni register Slovenije*. Celotna populacija poslovnih subjektov z 10 do 250 zaposlenimi je na dan oblikovanja vzorčnega okvira obsegala 8218 podjetij. Izključili smo vse javne zavode in društva, sodišča, šole, podjetja z državno ali mešano lastnino in vsa tista podjetja, ki ne poslujejo. Tako je ostalo 5420 malih in srednje velikih podjetij. Vzorec je bil izbran z naključnim vzorčenjem, pri čemer smo uporabili računalniški paket SPSS in določili 25-odstotno naključno izbiranje. Tako nam je ostalo 1355 podjetij, od tega 1101 družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), 207 samostojnih podjetnikov (s. p.), sedem družb z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), 35 delniških družb (d. d.), štiri borznoposredniške družbe in ena odvetniška družba.

Za namene raziskave smo v skladu s pregledano literaturo sestavili vprašalnik, primeren za anketiranje po pošti. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem smo spraševali po znanju direktorjev (vrhnjih managerjev oziroma podjetnikov). V ta del vprašalnika smo uvrstili vprašanja o izobrazbi podjetnika, o njegovih izkušnjah in veščinah, o funkcionalnih znanjih in nazadnje o samozaupanju podjetnika.

Poleg tega nas je zanimalo še, koliko ur na mesec se direktor (vrhni manager oziroma podjetnik) kakorkoli izobražuje. Drugi del je bil namenjen znanju zaposlenih. Zanimalo nas je, kakšne so zmožnosti zaposlenih, kakšen je njihov odnos do dela in na kakšni ravni je inovativnost zaposlenih. Dodali smo še sklop vprašanj o tem, kako pogosto se različne ravni kadrovske strukture udeležujejo usposabljanj na določenih vsebinskih področjih.

Zadnji del vprašalnika je bil namenjen razvrščanju podjetij glede na panogo, statusno ureditev, starost in velikost podjetja. Na koncu smo dodali še vprašanja o starosti in spolu anketiranca.

V prvem koraku smo izbrali dve mali in eno srednje veliko podjetje ter se dogovorili za intervju z osebami, ki se v podjetju največ ukvarjajo z upravljanjem z zaposlenimi in razvojem njihovega zna-

nja. Pred intervjujem smo že pripravili prvo različico vprašalnika. Z omenjenimi osebami smo potem skupaj pregledali vsa vprašanja, njihovo obliko, merske lestvice, dodali nova vprašanja in pregledali spremni dopis. Namen te faze raziskave je bil ugotoviti, ali je smer raziskave načrtovana pravilno in ali omenjene osebe pojme iz vprašalnika razumejo podobno, kot predpostavlja teorija. Glede na vse dogovorjeno smo pripravili drugo različico vprašalnika. Najprej smo ga poslali prav tem trem osebami, da ga poskusijo izpolniti. Po tej fazi so še vedno imele nekaj manjših pripomb, ki smo jih upoštevali, in pripravili tretjo različico.

Vprašanja so bila večinoma postavljena v obliki trditve. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice in tako izrazili stopnjo svojega strinjanja s posameznimi trditvami.

OPIS VZORCA

V našo raziskavo so bila vključena mala in srednje velika podjetja. Vprašalnike smo poslali po pošti, dodali smo spremno pismo in navodila za izpolnjevanje vprašalnika. Dobili smo 173 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 12,8-odstotno odzivnost. Lastnosti vzorca so predstavljene v preglednici 1.

Struktura anketirancev je še pokazala, da je bilo 69 vprašanih ali 39,9% ustanoviteljev podjetja, 115 ali 66,5% je bilo lastnikov ali solastnikov in 125 ali 72,3% managerjev oziroma direktorjev.

Opozorimo še, da gre pri vprašanju o izobrazbi za izobrazbo direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika) in ne za izobrazbeno strukturo vseh zaposlenih.

Za spremenljivke *velikost podjetja*, *statusna oblika podjetja* in *dejavnost*, v kateri *posluje podjetje*, smo preverili reprezentativnost vzorca. Porazdelitev vzorca se je le nekoliko razlikovala od porazdelitve populacije. Statistično značilna razlika se je pokazala pri spremenljivki *velikost podjetij*, in sicer glede na število zaposlenih ($\chi^2 = 33,167$; $df = 5$; $p = 0,00$). Ta razlika najbrž izhaja iz dejstva, da so manjša podjetja (podjetja z manjšim številom zaposlenih) vrnila razmeroma manj izpolnjenih vprašalnikov. Pri statusni obliki podjetij (družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, samostojni podjetnik, delniška družba in drugo) in pri razvrstitvi podjetij po dejavnosti (gradbeništvo, storitve in proizvodnja) lahko opazimo, da med vzorcem podjetij, ki so vrnila izpolnjen vprašalnik, in celotno populacijo ni statistično značilnih razlik ($\chi^2 = 7,326$; $df = 4$; $p = 0,12$ za statusno obliko; ter $\chi^2 = 3,507$; $df = 2$; $p = 0,17$ za dejavnost). Sklepamo, da vzorec v zadostni meri predstavlja populacijo.

PREGLEDNICA 1 Opis vzorca

<i>Panoga</i>	
Proizvodnja potrošnih dobrin	2,92
Proizvodnja industrijskih dobrin	22,22
Trgovina na drobno in debelo	20,47
Gradbeništvo	17,54
Svetovanje in poslovne storitve	7,02
Transport in javne dobrine	5,85
Inženiring, raziskave in razvoj	5,26
Drugo	18,72
<i>Spol</i>	
Ženski	26,6
Moški	73,4
<i>Izobrazba podjetnika/managerja</i>	
Podiplomska	11,56
Visokošolska	36,99
Srednje- ali višješolska	45,66
Manj kot srednješolska	5,78
<i>Delovne izkušnje</i>	
Do 10	23,03
10–20	66,19
20–30	10,79
<i>Starost</i>	
Do 25	1,8
25–30	5,4
30–40	19,9
40–50	41,0
Nad 50	31,9

REZULTATI

V preglednici 2 so zbrani odgovori o tem, koliko časa na mesec se podjetniki v povprečju izobražujejo, in sicer s formalnim izobraževanjem ali pa z različnimi drugimi načini neformalnega ali priložnostnega učenja. 105 ali 76,09% vprašanih se sploh ne izobražuje, zato da bi pridobili višjo stopnjo izobrazbe. Ostali vprašani se očitno izobražujejo s tem namenom, pridobivanju znanja v ta namen pa 19 ali 13,76% vprašanih namenja v povprečju od 0 do 15 ur na mesec, 14 ali 10,14% anketirancev pa se za pridobitev višje formalne izobrazbe v povprečju izobražuje več kot 15 ur na mesec. Tudi odgovori na vprašanje o večdnevnih oblikah izobraževanja (tečajji, seminarji) so podobni. Za enodnevne oblike izobraževanja se odloča več vprašanih.

PREGLEDNICA 2 Frekvenčna porazdelitev in število veljavnih odgovorov

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Redno izobraževanje za pridobitev višje formalne izobrazbe							
	105	9	3	3	4	14	138
	76,09 %	6,52 %	2,17 %	2,17 %	2,90 %	10,14 %	100 %
Večdnevne oblike izobraževanja							
	56	44	20	15	7	4	146
	38,35 %	30,14 %	13,70 %	10,27 %	4,79 %	2,74 %	100 %
Enodnevne oblike izobraževanja							
	18	68	44	18	6	3	157
	11,46 %	43,31 %	28,03 %	11,46 %	3,82 %	1,91 %	100 %
Sestanki s profesionalnimi svetovalci							
	32	57	29	19	7	5	149
	21,48 %	38,26 %	19,46 %	12,75 %	4,70 %	3,36 %	100 %
Prebiranje strokovne literature							
	7	25	42	30	31	35	170
	4,12 %	14,70 %	24,70 %	17,65 %	18,23 %	20,59 %	100 %
Iskanje informacij po internetu							
	3	25	32	39	32	33	164
	1,83 %	15,24 %	19,51 %	23,78 %	19,51 %	20,12 %	100 %
Obisk sejmov, razstav, konferenc							
	11	62	48	23	18	3	165
	6,67 %	37,58 %	29,09 %	13,94 %	10,91 %	1,82 %	100 %
Izmenjevanje mnenj z drugimi podjetniki							
	4	27	50	35	24	29	169
	2,37 %	15,98 %	29,59 %	20,71 %	14,20 %	17,16 %	100 %

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) vrsta (način) izobraževanja, (2) 0 ur/mesec, (3) nad 0–3 ure/mesec, (4) nad 3–6 ur/mesec, (5) nad 6–10 ur/mesec, (6) nad 10–15 ur/mesec, (7) nad 15 ur/mesec, (8) skupaj.

Kar 112 ali 71,34 % anketirancev se tako v povprečju izobražuje do 6 ur na mesec. Pridobivanju znanja na sestankih s profesionalnimi svetovalci posveča v povprečju od 0 do 6 ur na mesec 86 ali 57,72 % vprašanih, več kot 10 ur na mesec pa 12 ali 8,06 % vprašanih.

Veliko vprašanih pridobiva znanje s prebiranjem strokovne literature (35 vprašanih več kot 15 ur na mesec) in informacij na internetu (33 vprašanih več kot 15 ur na mesec).

Za obisk sejmov, razstav in konferenc večina vprašanih (62 ali 37,58 %) porabi povprečno od 0 do 3 ure na mesec. Veliko časa pa vprašani posvetijo izmenjevanju mnenj z drugimi podjetniki. Največ (53 ali 31,36 %) vprašanih takemu načinu pridobivanja znanja posveti povprečno več kot 10 ur na mesec. V nadaljevanju nas je zani-

PREGLEDNICA 3 Aritmetične sredine (AS) za oceno znanj s posameznih področij za direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Strokovno znanje s področja, na katerem posluje podjetje	4,244
Odnosi s kupci	4,047
Vodenje in organiziranje podjetja	4,012
Trženje	3,698
Zagotavljanje kakovosti	3,620
Finance	3,570
Management kadrov	3,384
Informatika in elektronsko poslovanje	3,355
Strateški management	3,213
Logistika	3,094
Računovodstvo	3,035
Mednarodno poslovanje	2,982
Zaščita industrijske in intelektualne lastnine	2,740
Evropska unija	2,591

malo, kako vprašani ocenjujejo svoje znanje s posameznih področij ter svoje spretnosti oz. veščine.

Iz preglednice 3 je razvidno, da imajo vprašani, kot menijo sami, največ strokovnega znanja s področja, na katerem posluje podjetje. Na lestvici od 1 do 5 je bilo to znanje v povprečju ocenjeno s 4,244. Poleg tega ocenjujejo, da imajo veliko znanja še na področju odnosov s kupci (ocena 4,047), vodenja in organiziranja podjetja (ocena 4,012), trženja (ocena 3,698) in zagotavljanja kakovosti (ocena 3,620). Najslabše pa ocenjujejo svoje znanje o Evropski uniji (ocena 2,591), na področjih zaščite industrijske in intelektualne lastnine (ocena 2,740) in mednarodnega poslovanja (ocena 2,982).

V preglednici 4 prikazujemo samooceno direktorjev (vrhnjih managerjev oziroma podjetnikov) o tem, kako obvladajo nekatere spretnosti in veščine. Vprašani najbolje obvladajo sposobnost imeti celostno predstavo, kar pomeni sposobnost razumeti, kako so stvari med seboj povezane, kar se kaže v sposobnosti strateškega in operativnega razmišljanja o podjetju (ocena 4,186), in vodstvene spretnosti, kar pomeni sposobnost sprejemanja odgovornosti za delo, dajanja napotkov, zagotavljanja organiziranosti in dodeljevanja odgovornosti drugim (ocena 4,134). Tudi druge veščine vprašani dobro obvladajo, še najslabše so ocenili obvladovanje predstavitev – sposobnost javnega nastopanja za različno občinstvo (ocena 3,465) – in upravljanje s samim seboj in časom, kar pomeni sposobnost organizirati sebe ter učinkovito načrtovati razpoložljivi čas (ocena 3,609).

Na vprašanja o samozaupanju (rezultati so prikazani v pregled-

PREGLJEDNICA 4 Aritmetične sredine (AS) za oceno posameznih veščin direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Sposobnost imeti celostno predstavo	4,186
Vodstvene spretnosti	4,134
Kritičnost/analitičnost	3,977
Timsko delo in izgrajevanje medsebojnih odnosov	3,849
Komuniciranje	3,779
Vplivanje in prepričevanje	3,744
Upravljanje s samim seboj in časom	3,609
Predstavitve	3,465

PREGLJEDNICA 5 Aritmetične sredine (AS) za oceno samozaupanja direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Rad se spoprijemam z novimi izzivi.	4,164
Moje podjetje je uspešno.	4,076
Težave v podjetju rešujem učinkovito.	3,877
Načrte za svoje podjetje uspešno pripravljam in izvajam.	3,848
Pri neprijetnih opravilih vztrajam do konca.	3,635
Če ne bom uspešen s tem podjetjem, bom ustanovil drugo.	2,324
Imam težave pri odločanju o pomembnih stvareh.	2,018
Ob težavah v podjetju hitro izgubim pogum.	1,680

nici 5) so vprašani kot najresničnejši ocenili trditev, da se radi spoprijemajo z novimi izzivi (ocena 4,164), in trditev, da je njihovo podjetje uspešno (ocena 4,076). Za najbolj neresnični pa so ocenili trditev, da ob težavah v podjetju hitro izgubijo pogum (ocena 1,680), in trditev, da imajo težave pri odločanju o pomembnih stvareh (ocena 2,018).

V drugem delu vprašalnika smo spraševali po znanju zaposlenih. Rezultati so prikazani v preglednici 6.

Poleg tega nas je še zanimalo, kako pogosto se zaposleni v enem letu udeležujejo usposabljanj z določenih vsebinskih področij. Vprašanja smo razdelili v štiri sklope, in sicer za štiri različne ravni kadrovske strukture.

Tako smo spraševali posebej po usposabljanju za vodstvene delavce, za strokovne delavce (pravnike, računovodje ...), za administracijo in nazadnje za izvajalce del. Na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se izobraževanje ne udeležujejo, 5 pa, da se jih udeležujejo pogosto, so vprašani ocenili, kako pogosto se udeležujejo usposabljanj na področjih vodenja, komunikacije in odnosov, načrtovanja, organiziranja in spremljanja rezultatov, posebnih strokovnih znanj (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri ...), program-

PREGLEDNICA 6 Aritmetične sredine (AS) za oceno resničnosti trditev, povezanih z znanjem zaposlenih

Naši zaposleni imajo vsaj dve leti delovnih izkušenj (skupno).	4,471
Naši zaposleni imajo vsaj dve leti delovnih izkušenj v našem podjetju.	4,318
Naši zaposleni so usposobljeni za svoje delovne naloge.	4,081
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj tehničnega znanja.	3,942
Naši zaposleni imajo pozitiven odnos do razvoja podjetja.	3,878
Naši delavci so za svoje delo ustrezno nagrajeni.	3,849
Naši zaposleni se trudijo kupcem vedno ponuditi najboljše storitve.	3,840
Naši zaposleni so ponosni, da delajo v našem podjetju.	3,831
Uspešno se prilagajamo spremembam na trgu.	3,781
Naši zaposleni dosledno izvajajo svoja dela in naloge.	3,766
Zaposlenih imamo veliko delavcev za nedoločen čas.	3,659
Naši zaposleni si med seboj izmenjujejo ideje.	3,657
Naši zaposleni so predani podjetju.	3,628
Naše podjetje je uspešno pri zaposlovanju dobrih delavcev.	3,471
Naši zaposleni so pri svojem delu ustvarjalni.	3,462
Našim zaposlenim je delo v našem podjetju izziv.	3,447
Naši zaposleni so zelo produktivni.	3,404
Naši vodstveni delavci imajo dovolj znanja iz managementa.	3,390
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj znanja na področju razvoja izdelkov ali storitev.	3,361
V podjetju imamo urejen sistem napredovanja.	3,259
Naši zaposleni imajo veliko idej.	3,247
Naši zaposleni se stalno izobražujejo in s tem nadgrajujejo svoje znanje.	3,198
Naši zaposleni so zadovoljni s kakovostjo internih izobraževanj.	3,189
Uspešno posnemamo inovacije konkurentov.	3,187
Naši zaposleni se veliko naučijo od kupcev in dobaviteljev.	3,135
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj znanja iz trženja.	2,959
Naši zaposleni vedno znova odkrivajo nove trge.	2,802
Zaposlenih imamo veliko sezonskih delavcev.	1,563

skih orodij, tujih jezikov, varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti, timskega dela ipd. Rezultati so prikazani v preglednici 7.

Za vse ravni kadrovske strukture je značilno, da se sodelujoči v anketi veliko udeležujejo usposabljanj na področju varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (za tri ravni je pogostost na takem usposabljanju na prvem mestu, za eno raven pa na drugem). Vodstveni delavci se pogosto (povprečje odgovorov 3,105) ude-

PREGLEDNICA 7 Aritmetične sredine (AS) za oceno pogostosti udeleževanja usposabljanj za različne ravni kadrovske strukture

<i>Vodstveni delavci</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,448
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	3,105
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,699
Timsko delo	2,686
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,618
Programska orodja	2,618
Tuji jeziki	2,353
Drugo	2,235
<i>Strokovni delavci (pravniki, računovodje ...)</i>	
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	3,605
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,102
Programska orodja	2,673
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,635
Timsko delo	2,522
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,459
Tuji jeziki	2,293
Drugo	2,144
<i>Administracija</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,006
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itd.)	2,788
Programska orodja	2,627
Timsko delo	2,506
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,450
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,429
Tuji jeziki	2,292
Drugo	1,989
<i>Izvajalci del</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,341
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	2,279
Programska orodja	2,244
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,238
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,196
Drugo	2,079
Tuji jeziki	1,814

ležujejo tudi usposabljanj s posebnih strokovnih področij (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri ipd.) ter usposabljanj s področja načrtovanja, organiziranja dela in spremljanja rezultatov (povprečje odgovorov 2,699). Najmanj se vodstveni delavci udeležujejo usposa-

bljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,353) in programskih orodij (povprečje odgovorov 2,618). Podjetja, ki so ocenila tudi možnost »Drugo«, niso zapisala, kaj spada pod te druge vrste usposabljanja, zato bomo obravnavo te možnosti izpustili, in sicer za vse ravni kadrovske strukture.

Na drugi sklop vprašanj, ki je bil namenjen oceni, kako pogosto se anketiranci udeležujejo usposabljanj za strokovne delavce (pravniki, računovodje ...), šestnajst vprašanih ni odgovorilo, so pa vprašani zraven zapisali, da za ta dela najemajo zunanje sodelavce. Sicer pa se ta raven kadrovske strukture najpogosteje udeležuje prav usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 3,605) in usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,102), najmanj pogosto pa se udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,293) in s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,459).

V nadaljevanju smo spraševali po pogostosti usposabljanja zaposlenih v administraciji. Ti se najpogosteje udeležujejo usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,006) ter usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 2,788).

Najmanj pogosto se anketiranci udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,292) in s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,429). Tudi za to raven kadrovske strukture dvanajst podjetij ni odgovorilo, kar so spet pojasnili z dejstvom, da taka dela oddajajo zunanjim sodelavcem.

Tudi sicer se odgovori o pogostosti usposabljanja strokovnih delavcev (pravniki, računovodje ...) in delavcev v administraciji ne razlikujejo pomembno.

Nazadnje nas je zanimalo še, kako pogosto se različnih usposabljanj udeležujejo izvajalci del. Ti se najpogosteje udeležujejo usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,341) ter usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 2,279). Najmanj pogosto se udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 1,814) ter s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,196).

Zaključek

V prispevku smo poskušali prikazati, koliko je še nejasnosti o znanju, ter opozoriti na pomen znanja za podjetja. Vzrok za zmedo na tem področju je zagotovo tudi v tem, da gre za dokaj novo področje

raziskovanja in za teorije, ki so komaj v nastajanju. Nedvomno postaja znanje izhodišče vseh procesov organizacije. Različni avtorji lahko sicer na različne načine definirajo znanje in priporočajo različne metode za učinkovito ravnanje z njim, obstaja tudi precejšnja zmeda v terminologiji, čeprav vsi nedvoumno soglašajo, da postaja znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato je za obstoj in uspeh podjetja ključno. Celotna managerska struktura v podjetju mora delovati v prid učinkovitega pridobivanja, ustvarjanja, prenosa in rabe znanja. Raziskovanju vpliva znanja na poslovno uspešnost podjetja se v naslednjih letih napoveduje razcvet. Znanje bo zagotovo zaznamovalo tudi rast inovativnosti, ki je za dobo znanja še kako odločujoča. Glede na vse to bo morala managerska struktura odigrati odločilno vlogo pri oblikovanju take kulture v podjetju, da bosta znanje in učenje postalo pomembna sestavina razmišljanja zaposlenih. V prihodnosti mora biti koncept podjetij tak, da bodo zaposleni nenehno bogatili svoje zanje in s tem pridobili sposobnost ponuditi konkurenčne izdelke in storitve na trgu.

Pomembno dimenzijo v podjetništvu predstavljajo viri podjetja. Znanje upravičeno štejemo med vire, zato lahko rečemo, da je znanje kritičen dejavnik uspešnosti podjetja. V tem prispevku smo se osredotočili na znanje podjetnika oz. managerja in znanje zaposlenih, natančneje na načine pridobivanja znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Rezultate naše raziskave sicer lahko deloma posplošimo, predvsem zato, ker smo v raziskavo vključili slovenske podjetnike iz širokega nabora panog. Omejitve, ki jih ima raziskava, se nanašajo na vzorec, saj je bil ta omejen le na slovenska mala in srednje velika podjetja, podatke smo pridobili z vprašalnikom, ta pa je vseboval subjektivne mere. Poleg tega je šlo za enkratno opazovanje sicer dinamičnega in venomer spreminjajočega se pojava, kakršen je proces pridobivanja znanja v podjetju. Kljub naštetim omejitvam lahko navedemo nekatera priporočila.

Predhodne raziskave so pokazale, da je uspešnost podjetja odvisna od znanja podjetnika in znanja zaposlenih (Boeker 1997; Bergmann Lichenstein in Brush 2001). Rezultati naše raziskave so pokazali, da v podjetjih pridobivanju znanja še vedno posvečajo premalo pozornosti. Slovenska mala in srednje velika podjetja so za razvoj slovenskega gospodarstva zelo pomembna, zato je treba zagotoviti njihov obstoj in njihovo poslovno uspešnost. Pomanjkanje znanja v teh podjetjih je najverjetneje eden od dejavnikov, ki vplivajo na manjšo uspešnost in konkurenčnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij v primerjavi s takimi podjetji v razvitejših državah.

V nadaljevanju je mogoče raziskavo nadgraditi predvsem z name-

nom merjenja in ugotavljanja učinkovitosti posameznih vrst izobraževanja. Menimo namreč, da temu vprašanju v malih in slovenskih podjetjih ne posvečajo dovolj velike pozornosti. Podjetnik večinoma nima časa za dodatno izobraževanje ali usposabljanje, pri zaposlenih pa so te odločitve bolj ali manj prepuščene njim samim. Nemalokrat jih za to v podjetju ne spodbujajo, celo nasprotno. Tudi v malih podjetjih je čutiti potreba po prepoznavanju znanja, ki ga v podjetju primanjkuje, na osnovi tega pa je treba izgraditi učinkovit sistem pridobivanja znanja.

Literatura

- Argyris, C. 1993. *Knowledge for Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barker, V. L., III, in G. C. Mueller. 2002. »CEO Characteristics and Firm R&D Spending.« *Management Science* 48 (6): 782–801.
- Barney, J. B. 1991. »Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.« *Journal of Management* 17 (1): 99–129.
- Bergmann Lichtenstein, B. M., in C. G. Brush. 2001. »How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (3): 37–59.
- Boeker, W. 1997. »Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry.« *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 213–236.
- Conner, K. R. 1991. »A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?« *Journal of Management* 17 (1): 121–154.
- Davenport, S. 2005. »Exploring the Role of Proximity in SME Knowledge-Acquisition.« *Research Policy* 34 (5): 683–701.
- Davenport, T., in L. Prusak. 1998. »Know What You Know.« *CIO* 11 (9): 58–63.
- Erčulj, J. 1998. »Učecha se organizacija: izziv za učiteljev strokovni razvoj.« *Vzgoja in izobraževanje* 29 (3): 21–25.
- Hadjimanolis, A. 2000. »A Resource Based View of Innovativeness in Small Firms.« *Technology Analysis & Strategic Management* 12 (2): 263–281.
- Hambrick, D. C., in P. A. Mason. 1984. »Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers.« *Academy of Management Review* 9 (2): 193–206.
- Huysman, M. 2000. »An Organizational Learning Approach to the Learning Organization.« *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (2): 133–145.
- Joia, L. A. 2000. »Measuring Intangible Corporate Assets.« *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 68–84.

- Lev, B. 1999. »Seeing is Believing: A Better Approach to estimate Knowledge Capital.« [Http://pages.stern.nyu.edu/blev/cfoarticle.html](http://pages.stern.nyu.edu/blev/cfoarticle.html).
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Muhammad, N. M. N., in F. M. Isa. 2009. »Impact of Culture and Knowledge Acquisition to Organizational Success: Study on Chinese and Malay Small Firms.« *Asian Culture and History* 1 (2): 63–71.
- Nonaka, I. 1994. »Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation.« *Organizational Sciences* 5 (1): 15–37.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Rant, Ž. 2002. »Ljudje v procesni organizaciji.« *Organizacija* 35 (5): 296–302.
- Rodriguez Perez, J., in P. Ordonez de Pablos. 2003. »Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis.« *Journal of Knowledge Management* 3 (7): 82–91.
- Roy, M. J., in F. Thérin. 2008. »Knowledge Acquisition and Environmental Commitment in SMES.« *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (5): 249–259.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Smith K. G., C. J. Collins, in K. D. Clark. 2005. Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability and the Rate of New Product Introduction in High Technology Firms. *Academy of Management Journal* 48 (2): 346–357.
- Subramaniam, M., in M. A. Youndt. 2005. »The Influence of Intellectual capital on the Types of Innovative Capabilities.« *Academy of Management Journal* 48 (3): 450–463.
- Tajnikar, M. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tavčar, M. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za Management.
- Van Gils, A., in P. Zwart. 2004. »Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMES: The Role of Strategic Alliances.« *European Management Journal* 22 (6): 685–692.
- Wang, Y. L., Y. D. Wang, in R. Y. Horng. 2010. »Learning and Innovation in Small and Medium Enterprises.« *Industrial Management & Data Systems* 110 (2): 175–192.
- Wernerfelt, B. 1984. »A Resource Based View of the Firm.« *Strategic Management Journal* 5 (3): 171–180.
- Wiklund, J., in D. Shepherd. 2003. »Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium

Doris Gomezelj Omerzel

Sized Business.« *Strategic Management Journal* 24 (13): 1307–1314.
Yli-Renko, H., A. Erkkö in H. Sapienza. 2001. »Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms.« *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 587–613.

Znamka *I feel Slovenia*: vključevanje predstavnikov ključnih področij v proces njenega oblikovanja

MAJA KONEČNIK RUZZIER in NUŠA PETEK
Univerza v Ljubljani, Slovenija

PETRA LAPAJNE in DAVORIN MILINOVIĆ
Pristop, Slovenija

V prispevku osvetljujemo del procesa razvoja znamke *I feel Slovenia*, v okviru katerega predstavljamo rezultate kvantitativne raziskave, ki smo jo izvedli med sedemsto sedmimi predstavniki ključnih interesnih skupin v državi. Sodelujoči anketiranci so bili predstavniki vseh ključnih notranjih interesnih skupin v državi ter so v kombinaciji z drugima dvema ciljnim skupinama znamke (mnenjskimi voditelji in prebivalci Slovenije) predstavljali pomembne deležnike pri oblikovanju znamke *I feel Slovenia*. Rezultati raziskave kažejo na visoko stopnjo strinjanja o posameznih identitetnih elementih znamke med anketiranci, kar potrjuje, da je znamko mogoče izgraditi na takšnih identitetnih značilnostih, s katerimi se strinjajo predstavniki različnih področij v državi. Tovrstni predpogoj predstavlja eno izmed pomembnih značilnosti, na osnovi katerih je mogoče znamko države – ob sistematičnem in trdem delu – razviti v uspešno in močno znamko.

Ključne besede: znamka, država, Slovenija, *I feel Slovenia*, interesne skupine

Uvod

Države, mesta in regije so se v zadnjih letih začele zavedati, da je za njihov uspeh na globalnem trgu zelo pomemben razvoj močne znamke z edinstveno identiteto. Celine, države, mesta, regije ali celo manjše geografske enote lahko enačimo s pojmom turistične destinacije (Bieger 2000; Buhalis 2000; Konečnik Ruzzier 2010). Izraz znamka turistične destinacije oziroma destinacije se največkrat navezuje na področje turizma, nekateri avtorji pa poudarjajo, da znamka turistične destinacije poleg turizma vključuje tudi širša področja, kot so gospodarstvo, kultura, zunanja politika ipd. (Morgan, Pritchard in Piggott 2003; Dinnie 2004; Hanna in Rowley 2008).

Ker v slovenski strokovni literaturi na tem področju ni sprejeta enotna terminologija, bomo v prispevku uporabljali besedno zvezo

znamka turistične destinacije, kadar jo bomo preučevali z vidika turizma, oziroma izraz *znamka države*, če bomo z njo zajeli tudi druga področja (Konečnik Ruzzier 2010). Že samo oblikovanje znamke turistične destinacije predstavlja za njene snovalce velik izziv (Konečnik in Go 2008), razvoj znamke države pa zaradi vključenosti velikega števila različnih interesnih skupin še večjega.

Tovrstni močni izziv je bilo mogoče čutiti tudi pri uveljavljanju aktualne znamke *I feel Slovenia*; trdimo lahko, da gre v tem primeru za prvi sistematični poskus uveljavljanja znamke države. Povod za odločitev o razvoju znamke Slovenije v letu 2007 je bila odsotnost jasne zgodbe in konsenza o poudarjanju enkratnih identitetnih značilnosti Slovenije (Konečnik Ruzzier, Lapajne, Drapal in de Chernatony 2009), s pomočjo katerih bi bilo mogoče sistematično voditi in tržiti Slovenijo. Končni rezultat procesa je bilo rojstvo znamke *I feel Slovenia*, ki na podlagi mnenja širokega kroga notranjih interesnih skupin sporoča, katere so tiste enkratne značilnosti Slovenije, ki so skupne vsem področjem v državi.

V pričujočem prispevku bomo predstavili rezultate kvantitativne raziskave, izvedene med sedemsto sedmimi predstavniki ključnih področij države; raziskava je predstavljala drugo stopnjo zbiranja mnenj o identitetnih značilnostih znamke *I feel Slovenia*. Kvantitativni vprašalnik in raziskava sta močno temeljila na izsledkih mnenjskih voditeljev, katerih mnenja smo zbrali s pomočjo metode delfi in so predstavljala prvo stopnjo zbiranja mnenj. Kot tretjo ciljno skupino pa smo k sodelovanju povabili splošno javnost. Kot rečeno, se v prispevku predstavljeni rezultati osredotočajo na predstavitev mnenj sedemsto sedmih predstavnikov ključnih področij v državi, ki smo jih povprašali o posameznih predpostavljenih identitetnih značilnostih znamke. Ker pa se njihova mnenja močno navezujejo tudi na prvo stopnjo (torej na mnenja mnenjskih voditeljev), bomo v prispevku na kratko osvetlili ključne ugotovitve prve stopnje.

Znamka države – kompleksna entiteta raznolikih interesnih skupin

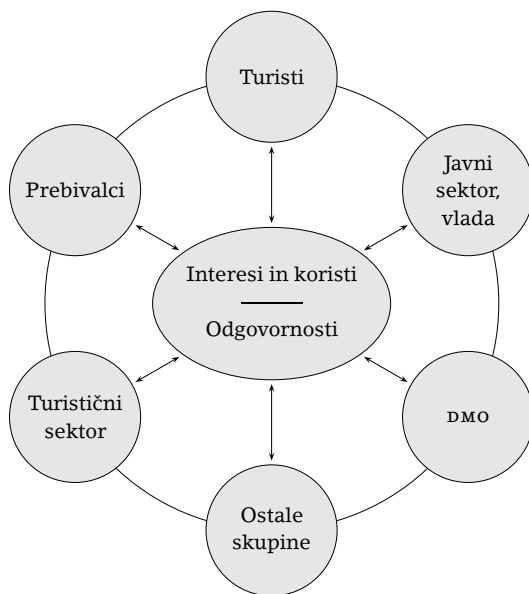
Preučevanje in analiza znamk držav in turističnih destinacij postaja v zadnjih letih v znanstveni literaturi eno izmed bolj aktualnih področij (Morgan in Pritchard 2002; Cai 2002; Konečnik 2004; Konečnik in Gartner 2007; Pike 2009). Osnovni koncepti oblikovanja znamk turističnih destinacij so se razvili na podlagi osnovnih pristopov in idej, značilnih za oblikovanje znamk izdelkov. Kljub temu da so nekateri avtorji nasprotovali prenašanju koncepta blagovne znamke tudi na raven turistične destinacije (O'Shaughnessy in O'Shaughnessy

2000), danes prevladuje mnenje zagovornikov koncepta znamk turističnih destinacij (Cai 2002; Konečnik in Gartner 2007; Pike 2009; Dinnie 2004). Pri tem avtorji opozarjajo na previdnost pri prenosu konceptov znamk izdelkov na druge vrste znamk (de Chernatony in Dall'Olmo Riley 1999; Konečnik Ruzzier 2010). To še posebej velja za razvoj znamk turističnih destinacij, saj se te oblikujejo, razvijajo in upravljajo na drugačen način kot druge vrste znamk (Hankinson 2007; Kavartzis 2005; Pike 2005; Konečnik in Go 2008).

V znanstveni literaturi prevladuje prepričanje, da sta management in trženje znamk turističnih destinacij najbolj podobna managementu in trženju korporacijskih znamk (Hankinson 2007; Kavartzis 2005). Kljub številnim podobnostim pa so znamke turističnih destinacij veliko bolj kompleksne kot korporacijske znamke, kar lahko pripišemo predvsem velikemu številu deležnikov, ki sestavljajo turistično destinacijo (Buhalis 2000; Ryan 2002; Morgan, Pritchard in Piggott 2002; 2003; Konečnik in Go 2008). Poleg tega je pri oblikovanju znamk turističnih destinacij treba upoštevati tudi posebnosti okolja, kot so svojevrstni družbeni odnosi, zgodovina in zemljepisne značilnosti destinacije.

Enega izmed največjih izzivov pri razvoju znamk turističnih destinacij predstavlja vključitev različnih vplivnih interesnih skupin v proces oblikovanja znamke in pozneje v proces njene implementacije. Da moramo biti pri trženju in managementu turistične destinacije previdni, opozarja Buhalis (2000), ko navaja, da turistično destinacijo sooblikuje in ustvarja šest večjih interesnih skupin: turisti, lokalni prebivalci, turistični sektor in vlada, destinacijske organizacije in ostale skupine (okoljevarstvene, kulturne, izobraževalne ipd.). Vsaka izmed navedenih skupin ima svoje interese in koristi, hkrati pa tudi odgovornosti do turistične destinacije. Usklajevanje strategij turistične destinacije, ob upoštevanju želja raznolikih deležnikov in zmanjševanju negativnih vplivov in stroškov, predstavlja za turistično destinacijo velik izziv. Izziv je še toliko večji, saj so si interesi in koristi posameznih deležnikov nemalokrat nasprotujoči. Zato Buhalis (2000) izpostavlja, da so med navedenimi deležniki turistične destinacije potrebni predvsem dinamični odnosi (slika 1). Le skupno sodelovanje vseh skupin omogoča dolgoročno uspešen in trajen razvoj turistične destinacije.

Analogijo, ki jo predstavlja Buhalis (2000), lahko prenesemo tudi na področje oblikovanja znamk držav, ki so v primerjavi s turističnimi destinacijami veliko bolj kompleksne. Ko govorimo o oblikovanju znamk držav, ne moremo spregledati mnogoštevilnih interesnih skupin, ki delujejo na različnih področjih (npr. turizem, gospodar-



SLIKA 1

Dinamični odnosi med deležniki turistične destinacije (DMO – organizacije, ki se ukvarjajo z managementom destinacije; prirejeno po Buhalis 2000, 99)

stvo, kultura ipd.). Poleg različnih področij delovanja imamo v državi opravka z notranjimi interesnimi skupinami na različnih ravneh; to so skrbniki znamke države, ki jih največkrat postavi vlada, in lokalni prebivalci, ki znamko aktivno doživljajo, živijo in soustvarjajo (Konecnik Ruzzier 2010). Med notranje interesne skupine poleg skrbnikov znamke in lokalnih prebivalcev uvrščamo tudi interesne skupine z različnih področij države, od javne in lokalne uprave do širšega gospodarstva in drugih interesnih področij (Kotler, Hamlin, Rein in Heider 2002). Poleg notranjih deležnikov pa predstavljajo pomembno skupino zunanji deležniki in njihova percepcija znamke države (Konečnik in Gartner 2007). Kotler et al. (2002) med zunanje deležnike države uvrščajo turiste, zunanje investitorje in proizvajalce, predstavništva mednarodnih podjetij, morebitne nove prebivalce države in izvoznike. Poleg naštetih je med zunanje deležnike smiselno uvrstiti tudi tuje vlade, mednarodne zveze, zavezništva, druge mednarodne interesne skupine ter organizacije z najrazličnejših področij.

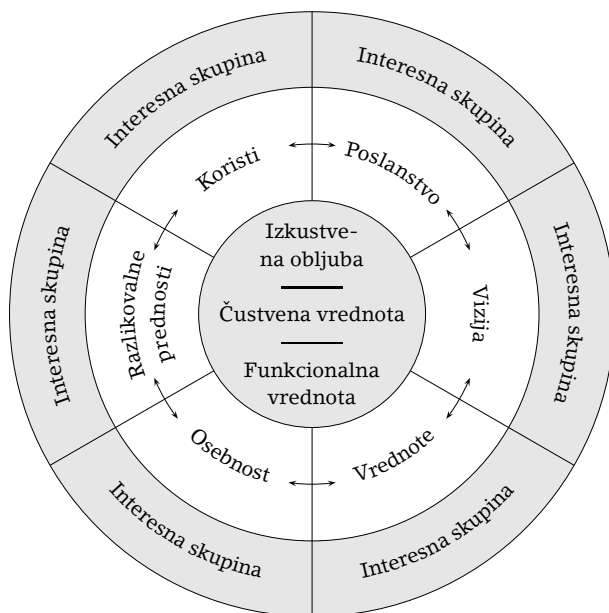
Na močno konkurenčnem globalnem trgu bodo mnogoštevilne zunanje deležnike privabile le močne znamke držav z jasno, preprosto in prepoznavno zgodbo (Fan 2006). Prednosti, ki jih prinaša močna znamka države, so med drugim podpora izvozu, trženjsko komuniciranje države kot turistične destinacije, privabljanje visoko

kvalificirane delovne sile, novih podjetij in investicij ter mednarodno trženje države (Moilanen 2007). Poleg vseh naštetih prednosti močne znamke držav, ki se navezujejo predvsem na zunanje interesne skupine, pa novejši znanstveni prispevki poudarjajo, da so resnično močne tiste znamke držav, v katerih so notranje interesne skupine seznanjene z identitetnimi značilnostmi in glavnimi konkurenčnimi prednostmi znamke (de Chernatony 1999; Morgan in Pritchard 2002; Konecnik Ruzzier in de Chernatony 2011). Zaradi tega je smiselno, da se oblikovanja znamke lotimo z identitetnega vidika, ki govori o tem, kako na znamko države gledajo notranje interesne skupine. Pomembno je, da so predstavniki različnih notranjih interesnih skupin vključeni že v proces razvoja znamke države ter da sodelujejo pri njeni poznejši implementaciji in vzdrževanju (Konecnik in Go 2008; Konecnik Ruzzier in Ruzzier 2009; Konecnik Ruzzier 2010). Ne nazadnje so notranje interesne skupine države pri soustvarjanju ter dolgoročnem uspehu znamke države ključne. Prednosti, ki jih močna znamka države lahko prinese lokalnim prebivalcem, so med drugim utrditev nacionalne identitete in povečanje samozavesti lokalnih prebivalcev (Moilanen 2007).

Na podlagi navedenih dejstev je moč znamke države močno odvisna od poistovetenja notranjih in zunanjih deležnikov z identiteto znamke države. Identiteta znamke nam pove, kaj skrbniki znamke želijo, da znamka sporoča njenim deležnikom, in zato predstavlja temelje za razvoj znamke (Aaker in Joachimsthaler 2000). Izgradnja identitete znamke se na prvi pogled zdi preprosta, saj je, kot poudarja Kapferer (1997), pri tem treba odgovoriti na preprosto vprašanje: »Kdo sem?«, vendar pa je odgovor nanj zelo zapleten (Konecnik 2006).

Identitetni modeli znamk, ki so se prvič pojavili v devetdesetih letih preteklega stoletja, so se večinoma navezovali na znamke izdelkov in storitev (Balmer in Stotvig 1997; Ind 1997; Kapferer 1997; Aaker 1996; Aaker in Joachimsthaler 2000; de Chernatony 1999 in 2010). Zaradi značilnosti preučevanih entitet so ti modeli na področje znamk držav težko prenosljivi.

V zadnjem obdobju so se pojavili tudi identitetni modeli znamk destinacij, ki pa so se največkrat navezovali le na področje turizma (Cai 2002 in 2009; Park, Cai in Letho 2009; Konecnik in Go 2008; Balakrishnan 2009). V literaturi univerzalni identitetni model za razvoj znamke države, ki bi upošteval mnenja raznolikih interesnih skupin, ki sooblikujejo in soprispevajo k njeni močni znamki, ni pogosto obravnavan.



SLIKA 2
Identitetni model znamke države (prirejeno po Konečnik Ruzzier in de Chernatony v tisku)

Metodologija raziskave

Za razliko od predhodnih poskusov trženja Slovenije, ki so se navezovali na predstavitev njenih vizualnih elementov ter poudarjali predvsem njen turistični vidik, predstavlja znamka *I feel Slovenia* prvi sistematični poskus vzpostavitve znamke države (Konečnik Ruzzier et al. 2009; Konečnik Ruzzier 2010), izpeljan v skladu s sodobnimi pristopi k razvoju in trženju znamk držav. V ta namen je bil razvit identitetni model znamke države (slika 2), ki je temelji na de Chernatonyjevem identitetnem modelu blagovne znamke (1999 in 2010). Predlaganim elementom identitete, in sicer *vizija*, *vrednote*, *osebnost* in *razlikovalne prednosti*, sta bila dodana dva elementa, *poslanstvo* in *koristi*. Prav tako so bile v model vključene tudi funkcionalne in čustvene vrednote ter izkustvene obljube znamke. Model predpostavlja vključitev ključnih notranjih deležnikov v proces razvoja znamke države (več o razvoju identitetnega model glej v Konečnik Ruzzier in de Chernatony (v tisku)).

Predpostavljeni identitetni model je pomenil osnovo za zbiranje mnenj raznolikih interesnih skupin, ki smo jih, kot smo omenili, k sodelovanju povabili na treh stopnjah (Konečnik Ruzzier 2010). Na podlagi pregleda sekundarnih podatkov (npr. Musek 1989 in 1994; Konečnik 2004; Šušteršič, Rojec in Korenika 2005; Slovenian Tou-

rist Board 2007) in mnenj, ki smo jih pridobili od mnenjskih voditeljev (Konečnik Ruzzier 2009), smo razvili raziskovalni instrument za kvantitativno raziskavo; predstavili ga bomo v osrednjem delu pričujočega prispevka (Konečnik Ruzzier 2010). Namen kvantitativne raziskave je bil pridobiti predloge in mnenja predstavnikov ključnih področij o identitetnih značilnostih znamke, ki jih je mogoče oblikovati in razviti s pomočjo predpostavljenih identitetnih elementov znamke. Rezultati kvantitativne raziskave in izpostavljene identitetne značilnosti znamke so bili vključeni v končni dokument o znamki, imenovan »Priročnik znamke Slovenije« (2007).

V kvantitativni raziskavi so sodelovali predstavniki z vseh ključnih področij države, ki so bila določena na podlagi presoje projektne skupine in naročnika projekta; ta področja so: turizem, gospodarstvo, politika in javna uprava, znanost, kultura in umetnost, šport ter civilna družba. Vključitev predstavnikov z različnih področij je bila ključnega pomena, saj je bil namen raziskave pridobiti mnenje o identitetnih elementih znamke Slovenije na vseh področjih, ki bodo znamko Slovenije uporabljala.

Anketirance smo k sodelovanju povabili po elektronski pošti. Na vprašalnik so odgovarjali na uradnem spletnem mestu znamke, ki je bilo dejavno ves čas trajanja projekta. Delu povabljenih anketirancev pa smo vprašalnik poslali po pošti, saj smo predvidevali, da na vprašanja preko spleta ne bodo odgovarjali. Anketiranje je potekalo septembra 2007.

Skupno je na vprašalnik v celoti odgovorilo 707 anketirancev, ki so bili zaposleni v šestih ključnih dejavnostih oziroma področjih države (preglednica 1). V raziskavi je sodelovalo nekaj več predstavnikov moškega spola (60,4 odstotka). Kar 44,3 odstotka anketirancev je imelo srednješolsko ali višjo izobrazbo, 39,6 odstotka univerzitetno, 12,7 odstotka magisterij ali doktorat, 3,4 odstotka pa osnovnošolsko izobrazbo ali manj. Od sodelujočih v raziskavi jih je bilo približno 39 odstotkov starih od 26 do 35 let, 28 odstotkov od 16 do 25 let, 16 odstotkov od 36 do 45 let, 10 odstotkov od 46 do 55 let, nekaj več kot 5 odstotkov anketirancev je bilo starih od 56 do 65 let, 1,4 odstotka od 66 do 75 let, nekaj manj kot odstotek anketirancev pa je bilo starejših od 75 let. Gre za nereprezentativen vzorec.

Raziskovalni instrument je vseboval zaprta vprašanja o predlaganih elementih identitete znamke, preverjal pa je tudi sociodemografske značilnosti anketirancev. Vprašanja so se navezovala na vseh šest predpostavljenih elementov identitete znamke Slovenije. Vprašalnik je vseboval dva tipa vprašanj. Pri prvem so anketiranci ocenjevali svoje strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami

PREGLEDNICA 1 Dejavnosti, v katerih so zaposleni anketiranci

Dejavnosti	Delež*
Gospodarstvo	39,3
Turizem	18,4
Znanost	14,3
Javna uprava in politika	14,3
Kultura in umetnost	11,3
Šport	2,4

OPOMBE *V odstotkih. $n = 707$.

glede najpomembnejših elementov identitete znamke Slovenije na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 – najmanj pomemben/značilen, 5 – najbolj pomemben/značilen). Rezultati so predstavljeni s pomočjo aritmetičnih sredin in standardnih odklonov. Ker v okviru pričujočega prispevka predstavljamo mnenje sodelujočih na predpostavljanih ključnih področjih, smo se odločili za predstavitev s pomočjo enosmerne analize variance ANOVA (F -test). Vprašalnik je vseboval tudi vprašanja, pri katerih so anketiranci izmed naštetih odgovorov izbrali tri najpomembnejše, ki so se navezovali na predlagane elemente znamke. Rezultati tega tipa vprašanj so predstavljeni z deleži. Za obdelavo raziskovalnega instrumenta smo uporabili programsko orodje SPSS.

V nasprotju s tedaj navzočim mnenjem splošne in strokovne javnosti, da se Slovenci ne moremo zediniti glede naših ključnih značilnosti, smo bili člani projektne skupine močno presenečeni, saj je že metoda delfi med mnenjskimi voditelji izpostavila podobne poudarke in značilnosti, na osnovi katerih naj bi bila osnovana nova znamka.

Glede na rezultate študije delfi v pričujočem prispevku predpostavljamo naslednjo ključno raziskovalno hipotezo:

HIPOTEZA *Predstavniki ključnih področij v državi se v splošnem strinjajo glede osnovnih značilnosti, ki se navezujejo na posamezne predpostavljene identitetne elemente znamke, in sicer ne glede na to, na katerem predpostavljenem področju delujejo.*

Rezultati raziskave in diskusija

REZULTATI O NAJBOLJ ZNAČILNIH ELEMENTIH IDENTITETE ZNAMKE *I feel Slovenia*

V nadaljevanju prispevka predstavljamo rezultate raziskave o najbolj značilnih elementih identitetne znamke Slovenije, pri čemer v grobem sledimo predstavitvi ključnih značilnosti v tematsko za-

PREGLJEDNICA 2 Katere so najpomembnejše značilnosti, ki bi jih v Sloveniji radi prepoznali čez deset let in v kakšni državi bi radi živeli

Značilnosti	Delež*
Ohranjena narava	78,5
Kakovost življenja je pomembnejša kot materialno bogastvo	49,2
Varnost	47,9
Ohranitev slovenstva	30,8
Tehnološka naprednost	26,2
Spodbujanje in nagrajevanje sposobnosti	21,8
Odprtost za novosti	14,1
Majhna razslojenost prebivalstva	13,4
Podjetništvu prijazno okolje	9,2
Bogata	8,8

OPOMBE * V odstotkih. $n = 707$.

okroženih sklopih, ki temeljijo na elementih identitetnega modela znamke (Konecnik Ruzzier 2010; Konecnik Ruzzier in de Chernatony (v tisku)): poslanstvo, vizija, vrednote, osebnost, razlikovalne prednosti in koristi.

Poslanstvo in vizija

Pri ocenjevanju značilnosti, ki bi jih v Sloveniji radi prepoznali in bili deležni čez deset let, so si bili anketiranci, zaposleni v različnih dejavnostih, skoraj popolnoma enotni. Kot najpomembnejšo značilnost so zaposleni v vseh dejavnostih izbrali ohranjeno naravo (78,5 %). Sledita ji: »Kakovost življenja je pomembnejša od materialnega bogastva« in »Varnost« (glej preglednico 2). Največja odstopanja v značilnostih, ki bi jih anketiranci v Sloveniji radi prepoznali čez deset let, se pojavljajo pri tehnološki naprednosti, ki jo je izbralo kar 44,6 odstotka zaposlenih v znanosti, 16,9 odstotka zaposlenih v turizmu in 18,8 odstotka zaposlenih v javni upravi in politiki.

Glede vizije, ki naj bi ji sledila Slovenija, so anketiranci ocenjevali najpomembnejše razvojne usmeritve naše države. Kot najpomembnejšo razvojno usmeritev so omenili željo, naj bi Slovenija postala država, v kateri bi se modernost prepletala s tradicijo tako, da to ne bi imelo negativnih posledic na okolje in bi hkrati ohranjalo slovenske vrednote in posebnosti (glej preglednico 3). Pri pomenu, ki so ga pripisali tej usmeritvi, razlik med anketiranci iz različnih dejavnosti nismo zaznali. V povprečju se strinjajo, da sta pomembni razvojni usmeritvi Slovenije butična podjetnost in mikrospecializacija, ki bi zapolnjevali tržne niše. S pomočjo analize varianc smo ugotovili, da se mnenja o butični podjetnosti in zapolnjevanju tržnih niš

PREGLEDNICA 3 Najbolj zaželeno razvojno usmeritve Slovenije

Usmeritve	AS	SO	<i>p</i> *
Slovenija naj bo država, v kateri se modernost prepleta s tradicijo na način, ki na okolje nima negativnih posledic in ohranja slovenske vrednote in posebnosti.	4,51	0,89	0,061
Slovenija naj bo država z butično podjetnostjo in mikrospecializacijo, ki bi zapolnjevali tržne niše.	3,74	1,17	0,001
Slovenija naj bo zgled drugim državam pri modelu vključevanja v EU in pri prehodu v nov ekonomski in družbeni sistem.	3,40	1,12	0,258

OPOMBE * *F*-test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, *n* = 707.

razlikujejo glede na dejavnosti, v katerih so zaposleni anketiranci ($p = 0,001$). Omenjeno razvojno usmeritev v povprečju najnižje ocenjujejo zaposleni v športu (AS = 3,35), zlasti v primerjavi z zaposlenimi v gospodarstvu (AS = 3,85) in turizmu (AS = 3,98), ki jo ocenjujejo najvišje. Anketiranci se v povprečju bolj strinjajo, kot ne strinjajo z usmeritvijo, naj Slovenija postane zgled drugim državam pri modelu vključevanja v EU in pri prehodu v nov ekonomski in družbeni sistem (AS = 3,40). Tudi pri tej razvojni usmeritvi nismo zaznali razlik v pomembnosti med anketiranci iz različnih dejavnosti.

Vrednote in osebnost

Kot najpomembnejše lastnosti Slovencev so anketiranci v povprečju izpostavili zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo, delavnost, aktivnost in urejenost. Glede individualizma, zadržanosti in nemobilnosti se anketiranci v povprečju niso niti strinjali niti ne strinjali, da so to najpomembnejše lastnosti Slovencev (glej preglednico 4). Zadržanost, individualizem, prebrisanost, aktivnost, delavnost in zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo, so anketiranci v povprečju ocenjevali podobno, in to ne glede na dejavnost, v kateri so zaposleni. Razlike med zaposlenimi v različnih dejavnostih se kažejo pri ocenjevanju urejenosti ($p = 0,045$) in nemobilnosti ($p = 0,024$). Urejenost v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,86) kot zaposleni v znanosti (AS = 3,47).

Fizične značilnosti/razlikovalne prednosti

Anketiranci so kot najbolj prepoznavne pokrajinske značilnosti Slovenije v povprečju izpostavili gore, Kras in jame, gozdove, zdravilišča, Ljubljano in avtohtone živalske in rastlinske vrste (glej preglednico 5). Razlike v oceni najbolj bistvenih pokrajinskih značilnosti Slovenije glede na dejavnost, iz katere prihajajo anketiranci, se kažejo pri večjem številu navedenih značilnosti: Kras in jame, gozdovi, zdravilišča, panonske ravnice, mesta in vasi ter obala. Kras in

PREGLEDNICA 4 Najpomembnejše lastnosti Slovencev

Lastnosti	AS	so	<i>p</i> *
Zagnanost pri stvareh, ki jih radi delamo	4,09	0,98	0,559
Delavnost	4,08	0,96	0,567
Aktivnost	3,84	0,96	0,145
Urejenost	3,70	0,96	0,045
Individualizem	3,12	1,17	0,885
Zadržanost	2,90	1,17	0,163
Nemobilnost	2,86	1,29	0,024
Prebrisanost	2,66	1,12	0,311

OPOMBE **F*-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, *n* = 707.

PREGLEDNICA 5 Najbolj prepoznavne pokrajinske značilnosti Slovenije

Značilnosti	AS	so	<i>p</i> *
Gore	4,44	0,77	0,313
Kras in jame	4,42	0,82	0,029
Gozdovi	4,18	0,92	0,001
Zdravilišča	3,93	0,95	0,001
Ljubljana	3,61	1,21	0,357
Avtohtone živalske in rastlinske vrste	3,52	1,13	0,213
Panonske ravnice	3,44	1,03	0,002
Mesta in vasi	3,38	1,11	0,004
Obala	3,27	1,12	0,048
Vrtovi in polja	2,86	1,06	0,001

OPOMBE **F*-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, *n* = 707.

jame v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 4,52) ter kulturi in umetnosti (AS = 4,50), nižje pa tisti, ki delajo v športu (AS = 3,82). Gozdove v povprečju ocenjujejo kot bolj značilne zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 4,49), manj značilni pa se zdijo zaposlenim v športu (AS = 3,53). Zdravilišča kot eno izmed najbolj prepoznavnih pokrajinskih značilnosti Slovenije v povprečju najvišje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 4,16), v povprečju najnižje pa zaposleni v znanosti (AS = 3,61).

Anketiranci so kot najbolj značilno barvo, ki najbolje označi Slovenijo, v povprečju izpostavili zeleno (glej preglednico 6). V povprečju se strinjajo, da so modra, bela, rdeča in rumena prav tako značilne barve Slovenije. Barvi, ki ju anketiranci v povprečju najmanj povezujejo s Slovenijo, sta črna in roza. Modra, bela, rdeča, oranžna in roza so barve, katerih izbira ni odvisna od dejavnosti, v kateri je anketiranec zaposlen. Razlika je značilna pri zeleni, rumeni, turkizni in črni barvi. Zeleno barvo v povprečju najvišje ocenjujejo zaposleni

PREGLEDNICA 6 Barve, ki najboljše opišejo Slovenijo

Barve	AS	SO	p*
Zelena	4,55	0,89	0,084
Modra	3,80	1,17	0,751
Bela	3,09	1,40	0,158
Rdeča	2,79	1,40	0,652
Rumena	2,52	1,35	0,003
Turkizna	1,96	1,27	0,010
Oranžna	1,68	1,04	0,212
Črna	1,40	0,85	0,005
Roza	1,29	0,68	0,127

OPOMBE *F-test, AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon, n = 707.

v turizmu (AS = 4,70), najnižje pa zaposleni v znanosti (AS = 4,37).

Anketiranci so se v povprečju strinjali, da bi Slovenijo tujcem zagotovo opisali z besedami: »Raznovrstnost na majhnem prostoru.« V povprečju so se strinjali tudi s tem, da bi za opis Slovenije tujcem uporabili naslednje trditve: »Slovenci ljubimo slovenščino, a se zavedamo pomena sposobnosti sporazumevanja v tujih jezikih,« »Ponosni smo na Slovenijo in na svoje dosežke,« »V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni,« »Slovenija je Evropa v malem,« in »Kakovost življenja je na visoki ravni« (glej preglednico 7). Glede na to, kako bi anketiranci tujcem opisali Slovenijo, obstajajo glede na dejavnost, v kateri so anketiranci zaposleni, razlike pri opisu: »V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni.« To trditev so zaposleni v turizmu v povprečju ocenili višje (AS = 3,82) kot zaposleni v znanosti (AS = 3,33). Razlike se pojavljajo tudi pri opisu: »Slovenija je Evropa v malem.« Tudi to trditev v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,70), nižje pa tisti, ki so zaposleni v gospodarstvu (AS = 3,36) in športu (AS = 3,35). Statistično značilne razlike se pojavijo tudi pri opisu: »Slovenci so vestni delavci.« Zaposleni v gospodarstvu ga v povprečju ocenjujejo višje (AS = 3,67) kot zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 3,28) ter turizmu (AS = 3,34).

Anketiranci so v povprečju izpostavili, da je raznolikost pokrajin tista značilnost, po kateri se Slovenija najbolj razlikuje od drugih držav (glej preglednico 8). Ohranjenost narave, varnost, urejenost in pristnost so anketiranci v povprečju ocenili kot pomembne značilnosti Slovenije. Statistično značilne razlike se pojavijo pri uvrstitvi slovenščine in njenih jezikovnih posebnosti, ki jih v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v kulturi in umetnosti (AS = 3,73) kot zaposleni v javni upravi in politiki (AS = 3,03), turizmu (AS = 3,11) in gospodarstvu (AS = 3,24). Prav tako so statistično značilne razlike pri oce-

PREGLEDNICA 7 Opis Slovenije tujcem

Opis	AS	SO	<i>p</i> *
Raznovrstnost na majhnem prostoru.	4,66	0,70	0,600
Slovinci ljubimo slovenščino, a se zavedamo, da je sposobnost sporazumevanja v tujih jezikih pomembna.	3,84	1,13	0,544
Ponosni smo na Slovenijo in na svoje dosežke.	3,64	1,17	0,655
V Sloveniji so ljudje izredno gostoljubni.	3,57	1,03	0,011
Slovenija je Evropa v malem.	3,51	1,26	0,036
Kakovost življenja je na visoki ravni.	3,51	1,04	0,193
Slovinci so vestni delavci.	3,50	1,07	0,015
Slovenija slovi po urejenosti.	3,33	0,98	0,691
Vsak Slovenec po službi še kaj dela.	3,17	1,21	0,148
Slovinci bodo zagreto sodelovali v razpravi, na koncu pa bodo pozdravili sporazum.	2,68	1,11	0,627

OPOMBE * *F*-test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, *n* = 707.

PREGLEDNICA 8 Značilnosti, po katerih se Slovenija razlikuje od drugih držav

Značilnosti	AS	SO	<i>p</i> *
Raznolikost pokrajin	4,54	0,83	0,446
Ohranjenost narave	4,34	0,81	0,160
Varnost	4,11	0,93	0,068
Urejenost	3,72	1,01	0,843
Pristnost	3,62	1,07	0,155
Slovenščina in njene jezikovne posebnosti	3,26	1,30	0,007
Pripadnost kraju, v katerem živimo	3,25	1,30	0,504
Butičnost	3,17	1,06	0,001

OPOMBE * *F*-test, AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon, *n* = 707.

njevanju butičnosti Slovenije, ki jo v povprečju višje ocenjujejo zaposleni v turizmu (AS = 3,43) in gospodarstvu (AS = 3,17), nižje pa zaposleni v znanosti (AS = 2,81).

Anketiranci so na vprašanje o za Slovenijo najbolj značilnih dvojnostih odgovarjali zelo usklajeno, saj so vse tri najpomembnejše dvojice kot pomembne izbrali anketiranci v vseh dejavnostih z izjemo zaposlenih v kulturi in umetnosti, ki v to skupino dvojic uvrščajo še »mediteransko uživanje – severnjaška pedantnost«. Najpomembnejša dvojica je »raznovrstnost (pokrajinska, podnebna, kulturna) – etična homogenost (večina državljanov je Slovencev)«, ki jo je kar 72,4 odstotka anketirancev izbralo kot eno izmed treh najpomembnejših dvojic. Sledita dvojici »mlada država (od leta 1991) – tisočletna zgodovina« z 59,4 odstotka in »potujemo – se ne selimo« z 59 odstotki (glej preglednico 9).

PREGLEDNICA 9 Za Slovenijo najbolj značilne dvojnosti

Dvojnosti	Deleži*
Raznovrstnost (pokrajinska, podnebna, kulturna) – etična homogenost (večina državljanov je Slovencev)	72,4
Mlada država (od leta 1991) – tisočletna zgodovina	59,4
Potujemo – se ne selimo	59,0
Modernost – tradicija	43,6
Mediterransko uživanje – severnjaška »pedantnost«	44,0
Čustvenost – logičnost/racionalnost	21,6

OPOMBE *Deleži v odstotkih. $n = 707$.

PREGLEDNICA 10 Prednosti, ki bi tujce pritegnile v Slovenijo

Prednosti	Deleži*
Neokrnjena narava	76,0
Kakovost življenja	52,8
Možnost pisanega preživljanja prostega časa	52,3
Dosegljiva lokacija za oddih	40,5
Kakovostna delovna sila	23,7
Športne dejavnosti	22,8
Vodilni strokovnjaki v določeni dejavnosti ali na določenem področju	14,7
Konstruktivno partnerstvo	9,6
Davčne ugodnosti	7,6

OPOMBE *Deleži v odstotkih. $n = 707$.

Prednosti

Anketiranci so ocenjevali, katere prednosti bi tujce v Sloveniji najbolj pritegnile, pri čemer so morali izbrati tri po njihovem mnenju najvplivnejše. Kot najvplivnejšo prednost, ki bi utegnila tujce pritegniti v Slovenijo, je kar 76 odstotkov anketirancev izbralo neokrnjeno naravo. Sledijo ji kakovost življenja, možnost pestrega preživljanja prostega časa in lahko dosegljiva lokacija za oddih (glej preglednico 10). Anketiranci, zaposleni v različnih dejavnostih, so bili pri ocenjevanju neokrnjenosti narave kot najpomembnejše prednosti enotni. Večina od njih je kakovost življenja umestila pri vrhu, športniki pa so jo s 35,3 odstotka ocenili šele kot peto najpomembnejšo. Zanje sta pomembnejša dejavnika možnost pestrega preživljanja prostega časa (52,9 %) ter športne dejavnosti in kakovostna delovna sila (41,2 %).

DISKUSIJA

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko potrdimo temeljno hipotezo in sprejmemo sklep, da se predstavniki ključnih področij v

državi v splošnem strinjajo glede osnovnih značilnosti identitetnih elementov. Kot so opozorili že izsledki v prvi stopnji zbiranja mnenj med mnenjskimi voditelji (Konečnik Ruzzier 2009), tudi rezultati te raziskave kažejo, da je konsenz glede glavnih identitetnih značilnosti Slovenije med različnimi notranjimi interesnimi skupinami v državi mogoč in tudi dosegljiv. Do statistično značilnih razlik pri odstopanju mnenj je prišlo le v manjšem obsegu; pojasniti jih je mogoče s posebnostmi posameznega področja (npr. umetnost in kultura bolj poudarjata kulturološke poteze, turizem se sklicuje na gostoljubnost Slovencev ipd.).

Ob tem je smiselno opozoriti tudi na razloge, zaradi katerih je med predstavniki različnih področij v državi prišlo do podobne izpostavitve ključnih identitetnih značilnosti. Eden izmed vzrokov za podobna mnenja anketirancev je sestava vprašalnika, ki je temeljil na rezultatih študije Delfi, opravljene med mnenjskimi voditelji. Izbrani metodološki pristop je zagotavljal prilagajanja različnim mnenjem in usmerjanje debate s postopnim usklajevanjem mnenj o identiteti znamke Slovenije med predstavniki različnih področij. Dobra stran tovrstnega metodološkega pristopa je njegova nepristranskost in postopno približevanje identiteti, s katero se strinja večina udeležencev, njegova pomanjkljivost pa je v tem, da določeni močnejši elementi izgubijo ostrino, kadar se določena druga skupina s temi elementi izrazito ne strinja. Kljub temu da smo glede na pretekle situacije snovalci znamke predpostavljali, da bo do tovrstnih odstopanj prišlo, večjih nestrinjanj med mnenjskimi voditelji ni bilo.

Rezultati raziskave, ki potrjujejo visoko stopnjo strinjanja med sodelujočimi, torej kažejo na dejstvo, da se Slovenci kljub vsemu v splošnem strinjamo o tem, kaj so glavne značilnosti Slovenije, Slovencev in kakšno skupno prihodnost si želimo. Celostni pristop k izgradnji znamke *I feel Slovenia*, ki je že k njenemu oblikovanju povabil ključne, vendar raznolike notranje interesne skupine države, kaže, kakšen je smiselni pristop pri vzpostavljanju znamke države.

Sklep

Management in trženje znamk držav sta zelo kompleksen proces, ki je težko primerljiv z drugimi vrstami znamk, saj moramo pri razvoju znamke države upoštevati mnogoštevilne notranje in zunanje interesne skupine. Zadnji znanstveni prispevki izpostavljajo, kako pomembno je, da se notranje interesne skupine, ki bodo znamko aktivno doživljale in z njo živele v prihodnosti, z njo poistovetijo (de Chernatony 1999; Morgan in Pritchard 2002; Konečnik in Go 2008; Konečnik Ruzzier in Ruzzier 2009). Zaradi tega je zelo pomembno,

da raznolike notranje interesne skupine povabimo in vključimo že v proces razvoja znamke države, saj jim tako omogočimo aktivno sooblikovanje znamke, ki jo kasneje soustvarjajo in živijo (Konečnik Ruzzier 2010).

V prispevku smo spregovorili o tem, kako se je treba lotiti razvoja identitete znamke države. Kot smo prikazali v prispevku, sistematičen postopek razvoja znamke države omogoča pridobitev mnenj različnih interesnih skupin, kar posledično pripelje do elementov identitete znamke države, s katero se strinja velika večina deležnikov. Glede na pridobljene rezultate raziskave lahko predpostavljamo, da se Slovenci kljub vsemu v splošnem strinjamo o tem, kaj so glavne identitetne značilnosti Slovenije, združene v znamki *I feel Slovenia*.

Pridobljena mnenja smo ob upoštevanju izsledkov drugih dveh stopenj zbiranja mnenj združili in sistematično vključili v predlagani identitetni model znamke *I feel Slovenia*. Identiteta se v vseh šestih elementih (poslanstvu, viziji, razlikovalnih prednostih, prednostih, vrednotah in posebnostih) močno navezuje na našo naravo. Naravno se kaže v poslanstvu znamke, opredeljenem z besedno zvezo »Najprej z naravo«, ki opozarja na pomen narave, hkrati pa nas usmerja v prihodnost in razvoj. Seveda pa mora biti razvoj takšen, da bo dolgoročno ohranjal našo naravo in njeno elementarnost. Poslanstvo se tako navezuje na vizijo, ki vključuje tudi organski razvoj. Med razlikovalnimi prednostmi je ohranjena narava, med koristimi pa možnost pristnega stika, kakovosti življenja in aktivnosti – vse tudi v povezavi z naravo. Vsi omenjeni elementi se pozneje kažejo kot obljube na treh ravneh. Na najvišji govorimo o izkustveni obljudi slovenske zelene, ki pa v tem primeru ne pomeni le barve, temveč celotno doživetje, ki ga je mogoče občutiti (Konečnik Ruzzier 2010). Podrobnejša vsebina znamke *I feel Slovenia* je predstavljena v »Priročniku znamke Slovenije« (2007).

Ne nazadnje bi veljalo opozoriti na pomanjkljivost izvedene raziskave, ki se kaže v nereprezentativnem vzorcu predstavnikov ključnih področij države. Ključna področja države so bila oblikovana glede na kasnejšo implementacijo znamke in njeno delovanje ter tako ne sovpadajo s siceršnjimi aktualnimi kategorizacijami dejavnosti v Sloveniji. Snovalci znamke so k sodelovanju povabili okvirno število predstavnikov s posameznih področij, ki v grobem sovpadajo s številom predstavnikov, zaposlenih na posameznih področjih. Kljub temu da ne moremo govoriti o reprezentativnem vzorcu, rezultati raziskave kažejo, da so mnenja, pridobljena v raziskavi, v veliki meri skupna vsem ključnim notranjim interesnim skupinam v državi.

Literatura

- Aaker, D. A. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., in E. Joachimsthaler. 2000. *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Balakrishnan, M. S. 2009. »Strategic Branding of Destinations: A Framework.« *European Journal of Marketing* 43 (5–6): 611–629.
- Balmer, J. M. T., S. Stotvig. 1997. »Corporate Identity and Private Banking: A Review and Case Study.« *International Journal of Bank Marketing* 15 (5): 169–184.
- Bieger, T. 2000. *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. Muenchen: Oldenbourg.
- Buhalis, D. 2000. »Marketing the Competitive destination of the Future.« *Tourism Management* 21 (1): 97–116.
- Cai, L. A. 2002. »Cooperative Branding for Rural Destinations.« *Annals of Tourism Research* 29 (3): 720–742.
- . 2009. »Tourism Branding in a Social Exchange System.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 89–104. Bingley: Emerald.
- De Chernatony, L. 1999. »Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation.« *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 157–179.
- , L. 2010. *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L., in F. Dall’Olmo Riley. 1999. »Experts’ Views about Defining Service Brands and the Principles of Services Branding.« *Journal of Business Research* 46 (2): 181–192.
- Dinnie, K. 2004. »Place Branding: An Overview of an Emerging Literature.« *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (1): 106–110.
- Fan, Y. 2006. »Branding the Nation: What is Being Branded?« *Journal of Vacation Marketing* 12 (1): 5–14.
- Hankinson, G. 2007. »The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory.« *Journal of Brand Management* 14 (3): 240–254.
- Hanna, S., J. Rowley. 2008. »An Analysis of Terminology Use in Place Branding.« *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1): 61–75.
- Ind, N. 1997. *The Corporate Brand*. London: Macmillan.
- Kapferer, J.-N. 1997. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. izdaja. London: Kogan Page.
- Kavaratzis, M. 2005. »Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models.« *The Marketing Review* 5 (4): 329–342.
- Konečnik, M. 2004. »Evaluating Slovenia’s Image as a Tourism Destination: A Self-Analysis Process Towards Building a Destination Brand.« *Journal of Brand Management* 11 (4): 307–316.

- . 2006. »Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo.« *Organizacija* 39 (4): 265–272.
- Konečnik, M., in W. C. Gartner. 2007. »Customer-Based Brand Equity for a Destination.« *Annals of Tourism Research* 34 (2): 400–421.
- Konečnik, M., in F. Go. 2008. »Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia.« *Journal of Brand Management* 15 (3): 177–189.
- Konečnik Ruzzier, M. 2009. »Notranji pogled na razvoj znamke I feel Slovenia: soustvarjanje njene identitete s pomočjo mnenj strokovnjakov.« *Organizacija* 42 (4): A188–A193.
- Konečnik Ruzzier, M., in M. Ruzzier. 2009. »A Two-Dimensional Approach to Branding: Integrating Identity and Equity.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 65–73. Bingley: Emerald.
- Konečnik Ruzzier, M. 2010. *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
- Konečnik Ruzzier, M. 2011. »Country Brand and Identity Issues: Slovenia.« V *Destination Brands: Managing Place Reputation*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 291–302. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Konečnik Ruzzier, M., L. de Chernatony. V tisku. »Developing and Applying a Place Brand Identity Model: The Case of Slovenia.« *Journal of Business Research*.
- Konečnik Ruzzier, M., P. Lapajne, A. Drapal in L. de Chernatony. 2009. »Celostni pristop k oblikovanju identitete znamke I feel Slovenia.« *Akademija* 11 (13): 51–62.
- Kotler, P., M. A. Hamlin, I. Rein, in D. H. Haider. 2002. *Marketing Asian Places*. Singapore: Wiley.
- Moilanen, T. 2007. »Building a Country Brand.« [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/730493a8cd104eacc4322570ac00411b4b/6d8dff0ecd09be9c22573540028b6eb/\\$FILE/Teemu_Moilanen_280807engl.ppt](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/730493a8cd104eacc4322570ac00411b4b/6d8dff0ecd09be9c22573540028b6eb/$FILE/Teemu_Moilanen_280807engl.ppt)
- Morgan, N., in A. Pritchard. 2002. »Contextualizing Destination Branding.« V *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 10–41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., A. Pritchard in R. Piggot. 2002. »New Zealand, 100 % Pure: The Creation of a Powerful Niche Destination Brand.« *Journal of Brand Management* 9 (4–5): 335–354.
- . 2003. »Destination Branding and the Role of the Stakeholders: The Case of New Zealand.« *Journal of Vacation Marketing* 9 (3): 285–299.
- Musek, J. 1989. »O osebnostnem profilu Slovencev.« *Anthropos* (1–2): 270–286.
- . 1994. *Osebnostni portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

- O'Shaughnessy, J., N. J. O'Shaughnessy. 2000. »Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues.« *Journal of Macromarketing* 20 (1): 56–64.
- Park, O., L. A. Cai in X. L. Lehto. 2009. »Collaborative Destination Branding.« V *Tourism Branding: Communities in Action*, ur. L. A. Cai, W. C. Gartner in A. M. Munar, 75–86. Bingley: Emerald.
- Pike, S. 2005. »Tourism Destination Branding Complexity.« *Journal of Product and Brand Management* 14 (4): 258–259.
- . 2009. »Destination Brand Positions of a Competitive Set of Near-Home Destinations.« *Tourism Management* 60 (6): 857–866.
- »Priročnik Znamke Slovenije.« 2007. Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana. <http://www.majakonecnik.com/konecnik/dokumenti/File/znamkaifeelslovenia.pdf>
- Ryan, C. 2002. »The Politics of Branding Cities and Regions: The Case of New Zealand.« V *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, ur. N. Morgan, A. Pritchard in R. Pride, 66–86. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Slovenian Tourist Board. 2007. *Development Program for Slovenian Tourism 2007–2011*. Ljubljana: Slovenian Tourist Board.

Povzetki *Abstracts*

Obvladovanje zaupanja: pregled literature

Joanna Olga Paliszkievicz

Zaupanje je postalo priljubljena tema javnih razprav in akademskih analiz. V državah z visokimi prihodki je to zanimanje povezano z zaskrbljenostjo, ker pada zaupanje v vlado in strokovnjake. V državah v razvoju pa so to zanimanje zbudile razprave okoli gibanja družbenega kapitala. Zaupanje je opredeljeno kot glavni dejavnik, ki vpliva na kapitalske naložbe, marketinške odnose, medkulturno komunikacijo, izobraževanje in različne oblike sodelovanja. Obvladovanje zaupanja postaja zelo pomembno tudi znotraj organizacije. Članek je nekakšen pregled empiričnih raziskav o zaupanju v organizaciji. Hkrati pa je namen članka tudi oceniti napredek in nazadovanje v aktualnih empiričnih raziskavah na področju obvladovanja zaupanja v organizaciji. V študijah s področja obvladovanja zaupanja v organizaciji smo analizirali teoretični pristop, konceptualizacijo in merske instrumente. Čeprav se je zaupanje izkazalo kot pomemben dejavnik pri odnosih v organizaciji, pa proučevanje tega kompleksnega področja ponuja še veliko konceptualnih in metodoloških izzivov.

Ključne besede: obvladovanje zaupanja, zaupanje v organizaciji, grajenje zaupanja

Kakovost storitev, zadovoljstvo pacientov in vedenjska namera

Nandakumar Mekoth, George P. Babu, Vidya Dalvi, Nirmala Rajanala, and Khuseyn Nizomadinov

Članek opredeljuje nekatera odločilna soočenja s storitvijo, ki jih ambulantni pacienti doživijo v zdravstvenih ustanovah. Raziskovali smo, ali kakovost storitev, kot jo zaznavajo pacienti, vodi v smer, da je pacient zadovoljen, da ambulantno vnovič obiše in da to priporoči tudi drugim. Z namenom opredeliti različna soočenja s storitvijo, ki jih ambulantni pacienti doživijo v bolnišnici, smo spremljali osebne obiske, preglede in preiskave v ambulantah. S pomočjo izhodnih intervjujev, ki smo jih opravili s pacienti, smo opredelili spremenljivke kakovosti storitev, ki določajo zadovoljstvo pacienta in njegove vedenjske namere. Za merjenje kakovosti storitev smo predhodno razvili lestvico in njeno faktorsko strukturo ter potrdili zanesljivost notranje konsistentnosti. Raziskava je pokazala, da sta za pacientovo zadovoljstvo pomembna tako kakovost zdravnikovega dela kot tudi laboratorijska kakovost. Zanimivo pa je, da na zadovoljstvo pacientov ne vpliva vpljudnost osebja, zaznana dolžina čakalne dobe, niti zelo pomemben dejavnik, tj. fizično okolje.

Ključne besede: soočanje s storitvijo, kakovost storitev, zadovoljstvo pacientov, vedenjske namere, Indija

Analysis of the Innovative Climate in the Private and the Public Sector in Slovenia

Cene Bavec

The paper presents empirical research on innovative climate in the private and public sectors in Slovenia based on West's model and the shortened questionnaire developed by Kivimaki and Elovania. The results reveal that in our case the model is more three-factor than the original four-factor model, very likely because of the non-random sample. Results also show that there are no statistically significant differences in innovative climate between the private and public sector, nor between companies with less and companies with more than 250 employees. Significant differences in innovative climate are indicators just regarding the satisfaction with work and partially regarding employees' type of work.

Key words: innovative climate, creative climate, West's model, Kivimaki and Elovania questionnaire, private sector, public sector

User Driven Innovation Construct Development

Tine Nagy and Mitja Ruzzier

In this paper by the literature review we interpreted changes in society and other changing conditions that have contributed to the emergence of user-driven innovation and a 'design thinking' approach. The two areas are very similar in practice, so we suggest combining them into a construct. The construct is a pioneer contribution to the development of science in the field of user-driven innovation and the design thinking approach.

Key words: users, creativity, design, innovation

Knowledge Acquisitions in Slovenian Small and Medium-Sized Enterprises

Doris Gomezelj Omerzel

The aim of the article is to illustrate the methods of acquiring knowledge in enterprises. Knowledge will be defined in terms of individuals and of the organization. Different authors define knowledge in different ways and they also recommend various methods for the effective acquisition of knowledge. There is a substantial confusion in terminology, but all of them clearly agree that knowledge is becoming the most important source of competitive advantage. It is vital for the survival and success of the firm. The most important, of course, is the knowledge that contributes to business success. This knowledge has a certain value in the market. The basic question is how to ensure such an environment for knowledge to be able to create maximum added value as a measure of business performance. In the future the employees

should be able to continuously enrich their knowledge and thereby gain the ability to make competitive products and services to market.

Key words: knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge management, knowledge acquisition

Brand I Feel Slovenia: Inclusion of the Key Areas' Representatives in the Branding Process

Maja Konečnik Ruzzier, Nuša Petek, Petra Lapajne, and Davorin Milinović

The paper presents the part of the process of I feel Slovenia brand development in which we investigated 707 respondents from key stakeholder groups. Respondents were representatives of all key stakeholder groups in the country who, along with the other two target groups (opinion leaders and local inhabitants), represented the most important stakeholders in the process of country brand development. A strong agreement regarding brand identity elements is evident from research results, which imply that identity elements shared by representatives from different internal stakeholder groups should form the basis of a strong country brand. Such brand foundation represents a strong precondition for a country brand, which could through hard and systematic work become a strong and successful brand.

Key words: brand, country, Slovenia, I Feel Slovenia, stakeholder groups



Management virtualnih organizacij

Cene Bavec

Massimo Manzin

Oktober 2011

ISBN 978-961-266-106-9

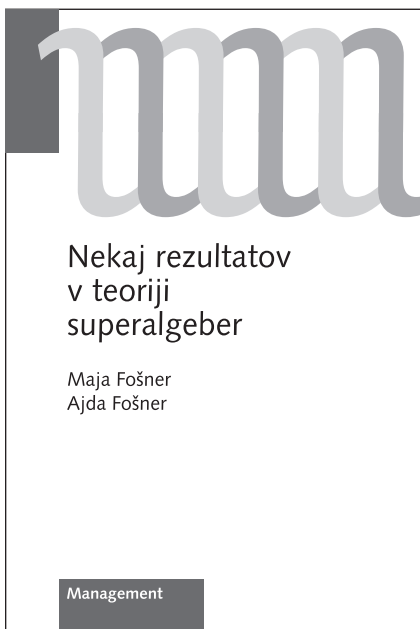
116 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 9,60 €

Običajna cena 16,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

V svoji začetni razvojni fazi je virtualizacija organizacij predstavljala izziv predvsem za računalniške strokovnjake, v zadnjem času pa se ta izziv seli na področje managementa, saj se nove paradigme naglo oddaljujejo od tradicionalnih organizacij, ki še vedno prevladujejo v managerski praksi. Zato je koncept virtualnih organizacij osvetljen predvsem z managerskega zornega kota, s poudarkom na novih poslovnih modelih in organizacijskih izzivih, od medsebojnega zaupanja udeležencev do novih organizacijskih struktur in medorganizacijskih povezav. Čeprav je teorija virtualnih organizacij šele v povojih, je del monografije posvečen tudi teoretičnim osnovam in njihovi umestitvi v teorijo organizacij in predvsem v širši kontekst kompleksnih dinamičnih sistemov.



**Nekaj rezultatov v teoriji
superalgeber**

*Maja Fošner
Ajda Fošner*

Oktober 2011
ISBN 978-961-266-062-8

144 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 10,80€
Običajna cena 18,00€

www.zalozba.fm-kp.si

Glavni namen monografije je predstaviti nekaj novih rezultatov na področju superalgeber in gradiranih algeber. Monografija je sestavljena iz petih poglavij. V uvodnem poglavju so predstavljeni osnovni pojmi splošne teorije algeber, jordanških algeber, superalgeber, jordanških superalgeber, gradiranih algeber in ϵ -jordanških algeber. Drugo poglavje je posvečeno obravnavi pojma razširjenega centroida asociativnih algeber ter asociativnih superalgeber. V tretjem poglavju so obravnavane jordanške strukture v asociativnih algebrah, superalgebrah in gradiranih algebrah. Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi lokalnih superodvajanj in lokalnih ϵ -odvajanj. Monografija se zaključuje z dokazom rezultata, da je vsako 2-lokalno superodvajanje na asociativni superalgebri $M_n(\mathbb{C})$ superodvajanje.

Jezikovna pravilnost in slog. Pričakuje se, da so rokopisi jezikovno neoporečni in slovnično ustrezni. Uredništvo ima pravico, da zavrne prispevke, ki ne ustrezajo merilom knjižne slovenščine.

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

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

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

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

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

Bibliografski sklici in seznam uporabljen literature. Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Gomezelj Omerzel, Biloslavo in Trnavčević 2010, 14–15). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela

v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

Pri oblikovanju seznama literature se ravnajte po *The Chicago Manual of Style* (University of Chicago Press 2010; glejte tudi http://www.chicagomanualofstyle.org/tools_citationguide.html), vendar navajajte samo začetnice imen in upoštevajte slovenska pravopisna pravila:

Catana, S. W. 2003. »Vital Approach to Transition: Slovene Multiple Case Study.« *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.

Gomezelj Omerzel, D., R. Biloslavo in A. Trnavčević. 2010. *Management znanja v visokošolskih zavodih*. Koper: Fakulteta za management.

Mumby, D., in R. Clair. 1998. »Organizational Discourse.« *V Discourse as Social Interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage. University of Chicago Press. 2010. *The Chicago Manual of Style*. 16. izd. Chicago in London: University of Chicago Press.

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

Postopek za objavo članka. Pred objavo vsak članek pregledata vsaj dva neodvisna recenzenta. Recenzije so slepe. Avtorje pozitivno ocenjenih člankov uredništvo povabi, da za objavo pripravijo končne različice člankov, upoštevati pa morajo pripombe recenzentov in članov uredništva. Z oddajo prispevka v postopek za objavo v reviji Management avtor zagotavlja, da besedilo še ni bilo objavljeno in da ni v postopku za objavo pri drugi reviji.

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

LETNA NAROČNINA

39€ za fizične in 49€ za pravne osebe.

NAKLADA 1000 izvodov.

Information for authors is available online on the website www.mng.fm-kp.si.





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

