

# 2345678 Management

# 4

LETO 4 · ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2009

Godfather Management?  
The Role of Leaders in Changing  
Organizational Culture in Transition  
Economies: A Hungarian-Romanian  
Comparison

*Balázs Heidrich and Mónika-Anetta Alt*

Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje  
med podjetji v zunanji logistični oskrbi:  
primer slovenskih oskrbovalcev

*Andreja Križman*

Vrednotenje ureditve notranjih kontrol  
z metodo coso v trgovskem podjetju

*Karmen Markoja*

Uporaba računalnika in interneta  
v prvem triletju osnovne šole

*Barbara Škabar in Viktorija Sulčič*

Vrednotne pasti gospodarske tranzicije  
v Sloveniji

*Loreta Kosec Zorko*

Mednarodna znanstvena konferenca

ECEI 2009

*Tina Bratkovič*

# 3

# 2

# 1

ISSN 1854-4223



# Management

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

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

## ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## GLAVNI UREDNIK

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*

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomska fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

*Hutnicza w Krakowie, Poljska*

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, *Management Develop-*

*ment Institute, Strategic Management*

*Group, Indija*

Klement Podnar, *Univerza v Ljubljani,*

*Fakulteta za družbene vede*

Mojca Prevodnik, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Cezar Scarlat, *Universitatea Politehnica*

*București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*

*Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobriše*

*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: prof. dr. Boštjan Antončič

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: [mng@fm-kp.si](mailto:mng@fm-kp.si)

Splet: [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

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 mora biti razumljiv in jedrnat ter ne sme biti daljši od 60 znakov.

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

# Management

ISSN 1854-4223 · LETO 4

ŠTEVILKA 4 · ZIMA 2009

307 Predgovor

## ČLANKI *Articles*

309 Godfather Management? The Role of Leaders  
in Changing Organizational Culture in Transition  
Economies: A Hungarian-Romanian Comparison  
*Balázs Heidrich and Mónika-Anetta Alt*

329 Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje  
med podjetji v zunanji logistični oskrbi:  
primer slovenskih oskrbovalcev  
*Andreja Križman*

351 Vrednotenje ureditve notranjih kontrol z metodo  
coso v trgovskem podjetju  
*Karmen Markoja*

371 Uporaba računalnika in interneta  
v prvem triletju osnovne šole  
*Barbara Škabar in Viktorija Sulčič*

## MNENJA *Opinions*

389 Vrednotne pasti gospodarske tranzicije v Sloveniji  
*Loreta Kosec Zorko*

## POROČILA *Reports*

399 Mednarodna znanstvena konferenca ECEI 2009  
*Tina Bratkovič*

403 POVZETKI *Abstracts*





## Predgovor

V letošnji četrti – zadnji številki revije *Management* objavljamo štiri članke, med katerimi je eden v angleščini, eno mnenje in eno poročilo s konference.

Balázs Heidrich in Mónika-Anetta Alt v članku v angleščini analizirata vlogo vodij v spreminjanju organizacijske kulture v tranzicijskih gospodarstvih s poudarkom na primerjavi organizacij z območja severne Madžarske in Transilvanije. Andreja Križman v svojem članku pozornost posveča vplivu dejavnikov trženjskih odnosov in zaupanja na sodelovanje v zunanji logistični oskrbi v Sloveniji. Karmen Markoja obravnava primer izvedbe notranje revizije v trgovinskem podjetju. Barbara Škabar in Viktorija Sulčič pa proučujeta, kako uporaba računalnika in interneta v prvem triletju osnovne šole vpliva na izboljšanje spretnosti pri njuni uporabi, na večjo dejavnost učencev, na zanimivejše učenje in na uveljavitev individualne posebnosti. Loreta Kosec Zorko razmišlja o gospodarski tranziciji v Sloveniji, socialnih razmerah, spremembah vrednot in deljenemu javnemu mnenju. Tina Bratkovič pa je pripravila poročilo o mednarodni znanstveni konferenci o podjetništvu in inovacijah, ki je potekala v Antwerpnu v Belgiji.

Želimo vam prijetno branje in vas vabimo, da nam svoje prispevke pošljete v uredništvo za morebitno objavo v naslednjih številkah revije *Management*.

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



# Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: A Hungarian-Romanian Comparison

BALÁZS HEIDRICH

*Budapest Business School, Hungary.*

MÓNIKA-ANETTA ALT

*Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca, Romania*

The objective of the article is to examine the degree to which national culture and/or the business sector are influencing factors in organization culture change. Furthermore, this paper aims to determine whether the strengths of these factors differ in two national cultures. The subsequent hypothesis was tested on a sample of mainly Northern-Hungarian and Transylvanian Romanian organizations to establish whether there was a basis for conducting further research. If our hypothesis is correct, significant culture change is under way in the region.

The study analyzes whether cultural changes took place differently in production, service and public organizations in the different transition economies.

*Key words:* organizational culture change, production and service companies, paternalist leader

## Introduction

Following the social-economic changes in the post-communist system, many studies have been written to capture the changing culture of Hungarian organizations. These studies either demonstrated the current situation as a snapshot (Branyiczky 1989; Máriás 1989; Hofmeister and Bauer 1995; Simon and Davies 1995; Jarjabka 2002), or focused on the challenges of collaboration in organizations with different cultural backgrounds (Child and Markóczy 1993; Meschi and Roger 1994; Poór 1995; Gaál, Szabó and Lukács 1996; Primecz and Soós 2000). Other authors have defined the characteristics of subcultures of Hungarian organizations (Bokor 2000). Detailed studies have also been undertaken to trace the change process of strategic consciousness and the methods of strategic planning (Balaton 1994; 2003).

The most recent and internationally comparative empirical studies were carried out in the framework of the *GLOBE* project (Brodbeck, Felix and Frese 2000) which provides a firm ground for further examination of Eastern-European and more specifically Hungarian cultural characteristics (Bakacsi and Takács 1997; Bakacsi 1999; Bakacsi et al. 2002; Karácsonyi 2006; Toarniczky 2006).

This study intends to capture the change process of organizational culture. An empirical model and a related questionnaire served as the basis for this empirical study. The survey was first carried out in Hungary, specifically in the Northern-Hungarian region, which used to be the centre for heavy industry in the communist era. It was assumed that the features of cultural change would be more evident in such social-economic environmental situations. The survey was then extended to regions with a similar background in the neighbouring countries (Romania, Slovakia, Ukraine). From amongst these, the results of the Romanian survey were validated for statistical comparison with the Hungarian one.

In this paper the model and its theoretical framework is introduced, followed by a primary analysis of the findings of the Hungarian survey and a comparison with the Romanian results. The final part considers the results of the secondary analysis in terms of the typical phenomena of cultural changes in the given samples.

#### THE RESEARCH MODEL

Based on the theoretical analyses of the possible reasons for change in organizational culture (Sathe 1985), the role of leadership in the change process (Schein 1992; Nahavandi and Malekzadeh 1993), the types of cultural changes and cultural leaders (Trice and Beyer 1993), and empirical experience of change in Hungarian organizational culture (Heidrich 1999) a model was constructed to synthesize the possible factors influencing cultural change. It is not the intention of this study to differentiate between the intensity of these factors in the change process. The factors that influence culture change can be seen in figure 1.

#### LEADERSHIP

The role of the leader has an influence in creating and changing corporate culture. This is achieved by defining behavioural norms and decision making methods as well as through decisions which affect the organisation's value system.

Studies examining the role of the leader assert that the leader has a significant impact on the shaping of corporate culture. Schein

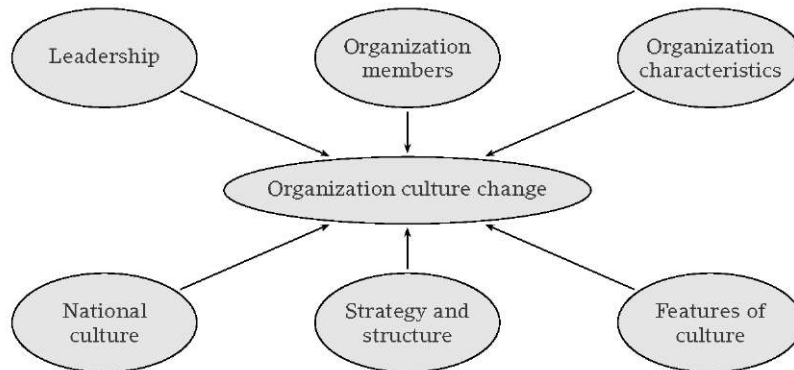


FIGURE 1 Factors influencing culture change

(1985) and Nahavandi and Malekzadeh (1993) observed a 'cultural creator' role of the leader, when founding an organization. The criteria put forward by Schein (1985) that measure whether the leader had a definite impact on the culture are as follows: If the leader's visions are shared unanimously and; If the leader's impact is still felt after the organization's size had increased.

Nahavandi and Malekzadeh (1993) indicate the means by which a leader may have an impact upon shaping culture as follows: as a role model; through the use of the reward system; the selection and recruitment process; structure and strategy and; the physical setting.

Culture changes established by the leader very often outlast the person. However, success stories are needed in order to validate the culture. These success stories are built into the value system of the organization and act as something to lean on in times of crisis and problems.

Some cultural analysts use the term culture change to refer to planned, more encompassing changes rather than those which arise spontaneously within cultures or as a part of conscious efforts to keep an existing culture vital. Culture change involves breaking with the past and, through this, cultural continuity is noticeably disrupted (Schein 1992).

#### ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Due to the major role of the ownership structure, size of the organization, the given branch of industry and the shared values in the transition of the organization culture, the companies in this study have been surveyed according to three aspects:

- organization size (number of employees);
- sector of economy (production or service oriented);
- national culture (Hungarian and Romanian);

#### STRATEGY AND STRUCTURE

The interdependence of strategy, structure and culture confirms the strategy of any organization as a determinant factor in any culture change (Mintzberg 1989). The cultural change process is very often a side issue of the overall strategic change program. Either way it is certain that, just as in the case of structure, culture cannot be treated separately from strategy at any given time. Thus it can be said that it is unrealistic to expect organization members to follow a new mission and goals alongside old values and beliefs. The organization's strategy should fit the defined culture so as to avoid the envisaged dream becoming a strategic nightmare. The best way is, therefore, to manage these two factors simultaneously and not in a sequential way (Szintay 2001).

The relation between structures and cultures is also well established. It is not the objective of this study to deal with the cultures created by the different structural forms nor to consider cultures that reject certain structures.

The change of organization structure immediately initiates changes in culture. New departments are born, old ones die, and subsequently new groups of people emerge. Within the new structure, organization members have to find new ways of communication and interaction with colleagues. This leads to culture change.

#### FEATURES OF STRONG CULTURES

The terms change and culture are often at odds with one another: the basic elements of many cultures are all against change in any way, shape or form. Their strength is in the stability of shared values and assumptions about organizational behaviour. And these strengths can become the biggest constraints to any change. It can be said that the stronger a culture, the more difficult it is to introduce change. According to Nahavandi and Malekzadeh (1993) there are three elements that indicate the strength of a culture: The first element is all the shared beliefs, values and assumptions the organization shares. The number of these will determine how thick the culture is. For example, the higher the number of shared assumptions, the thicker the culture. Likewise, in thin cultures, few assumptions and values are held; the second element is the proportion of organizational members who share these basic assumptions. The more people agree

with and share the various assumptions, the stronger it is; the third element is the clear order of these shared values and assumptions. If assumptions are clearly ordered, it becomes evident to the members which are central to the culture of the organization and which are not. The central ones are hard to change, whereas change is much easier in the case of the minor assumptions.

Some other factors also have an impact on the strength of a culture. Organizations with a homogeneous and stable membership that has long tenure are more likely to have a strong culture. The number of employees and the geographic dispersion of the company also play a significant role. Thus, a smaller organization with fewer employees is more likely to have a stronger homogeneous culture. Handy (1993) also shares this belief when he points out that the power type of culture is typical for small enterprises managed and led by the founder.

#### NATIONAL CULTURAL BACKGROUND

National culture can have opposing influences on the organization. This two-fold impact is seen in the implementation of organization change and development programs. Whilst well-defined objectives and activity plans of top management work from top-to-bottom, national culture works in the opposite direction, from bottom-up. National culture appears to be one of the obstacles to organization change in Hungary and Romania (Heidrich 1999).

#### Hypotheses

Based on this research model and previous empirical studies the following hypotheses were formed:

- H1 *The culture of production and service organisations differ significantly. Characteristics of leadership and internal organisational features based on human relations are different. Applied technology has a major impact on the procedures. The closed system of production companies leads to the assumption of greater conformity, than service organizations, where the myriads of human interactions result in a more open system.*
- H2 *Organisational size significantly influences the culture. Its impact is not of the same strength along the different dimensions of the model. Dimensions could exist, which are not (or hardly) size-dependent. (Organisational size has been measured by the number of employees in this study).*

- H3 *Economic and social environment have an impact on the culture of organisations. Different economic and social development results in different cultural characteristics.*

### **The Economic Environmental Factors in Hungary**

In order to consider the third hypothesis adequately, a comparative study has to be undertaken of the different environmental factors affecting Hungary and Romania.

There seem to be two extreme views in the comparative economics literature on the process of economic restructuring in transition economies: The one is where the collapse of the private sector, which is not adapting to the new market and social environment, is combined with a slowly emerging private sector (Blanchard, Commander, and Cricelli 1995). The other one is where the main force behind transition is the rapid growth of the private sector. The former case appears to apply to Romania and the latter for Hungary (Bilsen and Konings 1998, 430). Companies in the former system worked in quite a safe way. All the conditions of operation were set by the state. This seemed logical since the state had full ownership of every business unit. This meant that the policy of the companies was very much determined by the government. Central planning was the driving force of any company. The strategic branches were pre-determined and no business was permitted to make independent strategic decisions. The sales and supply opportunities were also all influenced by the government. This especially applied to any export activities which were handled by state-owned export-import companies which were set up for every branch of industry.

The success of companies was not measured by profit or performance. The managers of companies were appraised by their relationship with the government and the ministries of the given sector. This relationship was of course very much based on political ideology. This resulted in advantages in terms of access to central financial and other resources (Bakacsi 1989; Máriás et al. 1981; Balaton 1994) The downside of this was that those companies making a profit would not get access to the central resources which were primarily reallocated to those firms with huge losses, as the state automatically helped those companies in financial trouble. A desire for security and an unwillingness to take risks were the norms as a result of state policy. In fact, the guaranteed survival led to the 'moral hazard' of Hungarian companies (Kornai 1993a). This, of course, was not a good incentive, and organizations began to aim for losses rather than profits.



With the changes in society and the economy, the COMECON markets collapsed. The COMECON was the international level of central planning for the former communist countries, where economic policy was set. All trade transactions and collaborations were arranged five years in advance. This safe and secure way of doing business came to an end.

Changes in the environment forced companies to become more market-driven and profit-oriented, both of which were alien concepts. The main problem with this was that there were hardly any existing examples of countries making a change from bureaucratic socialism to a market economy. This resulted in a deep crisis for all the companies in Central-Eastern Europe called 'transformational decline' (Kornai 1993b; Balaton 1994).

Simon and Davies (1995) summarized the characteristics of the radical changes, which demonstrated the discontinuity with the past:

- a multi party system, a new parliamentary system and free elections;
- a new and gradually developing banking and financial system with stock and commodity exchanges;
- the dissolution of the COMECON;
- new educational laws starting with the abolition of compulsory teaching of Russian in schools;
- new company, accountancy, taxation, labour and property laws;
- the beginning of the privatization of the entirely state-controlled industries;
- the privatization of council flats and a new system of local councils which were renamed 'local authorities.'

#### **The Economic Environmental Factors in Romania**

In the 1980s, most Communist bloc countries became open to reform. In Romania the situation was a little different as Romanian leader Nicolae Ceausescu took a harder line, adopting an increasingly closed and repressive attitude. Despite this difference, there were some similarities with other countries in that Romania's economy was planned and highly centralized with large state-owned corporations and cooperatives playing centre stage. The economy in Romania was based on heavy industry. According to the Canadian International Development Agency (2005) this was 'a sector that was difficult to reform and caused extensive environmental damage.'

Despite this reluctance to change, 1989 marked the fall of the Ceausescu regime and thus the end of the Communist era as well.

Since this time, Romanian and other transition countries have undertaken massive reforms of their economic systems, transforming institutions, processes, attitudes, and fundamental concepts of individual and organizational behaviour.

According to research undertaken by Scarlat and Scarlat (2007) there were three stages in the transition of Romania:

1. 1990–1997
2. 1998–2001
3. 2002–2005

In the first period (1990–1997), Romania sought to abandon the socialist model. This stage of transition came at great cost: Romania's standard of living declined dramatically; public services suffered; unemployment and inflation increased simultaneously and Romania's currency was devalued.

Several other improvements occurred in the economy during the second stage when growth policies were adopted. Certain austerity measures were undertaken in fiscal policy as well as a number of structural reforms.

The third interval marks the end of the transition period. In effect, a transition period ends for a country when the EU writes in the Country Report that the economic system of the country has achieved a 'functional market economy' status. In the case of Romania, the European Commission wrote in its report in 2003: 'Romania can be considered as a functional market economy once the good progress made has continued decisively.' According to Bilek (2003), the second condition referred to in the Report appears to indicate that the Romanian economy cannot be considered a fully functioning market economy in every respect.

From an economic point of view: the economic transition is over when the country's yearly GDP reaches the pre-transition maximum level. The Romanian economy achieved this in the year 2002–2003, according to the World Bank (see United Nations Common Database at <http://unstats.un.org/unsd/cdb>).

After the end of the transition period, Romania strived to alleviate poverty and to meet EU integration requirements. Romania became an EU member on 1 January 2007. However, it faces a number of challenges, which the World Bank lists as follows:

- Accelerating structural reforms.
- Reforming public institutions and improving governance.
- Reforming the legislative process and the judiciary.

- Reforming the pension system.
- Developing rural areas and reducing poverty.
- Reforming the energy sector.

### **Methodology and Discussion**

In order to test these hypotheses, an analysis was required of the organizational culture of the North Hungarian region to be compared with Romanian companies from Transylvanian region. Both regions' economies used to be based on heavy industry. This study is based on primary information sources which were collected by sampling 436 firms. The Hungarian sample contains 100 companies and the data was collected between 2001 and 2003. The sample for Romania contains 336 companies and the data were collected in 2004. The research questionnaire was constructed within the frame of comprehensive OTKA-research based on the section examining the organization culture (Szintay 2006). The questionnaire was divided into 6 question groups with a total of 40 statements. These question groups are as follows:

1. *Personality of the leader* (κI): culture-forming and shaping role of the leader, representation of the employees, representation of the interests of the group, sources of leadership credibility.
2. *Employees* (κII): typical behavioural norms, motivations, criteria of individual success, transfer of norms and scores, clan vs. competitive (market) organizational culture.
3. *Strategy and (organization) culture* (κIII): strategic consciousness, application and acceptance of strategic methods, evaluation of the social and market environment, acceptance of change.
4. *Structure and co-ordination* (κIV): organization adaptability, methods of decision-making, technology and standardization, rules and procedures as cultural elements, information and power.
5. *Organization climate* (κV): informal relationships, out-of-work relationships, level of trust, level of mutual loyalty (organization vs. members), ceremonies and rituals.
6. *National culture* (κVI): universalism vs. particularism, monochronic vs. polychronic cultures, feminine vs. masculine scores, individualistic vs. collective society, performance vs. ascription.

In the latter question group the dimensions of Trompenaars (1993), Hall and Hall (1989) and Hofstede (1995) were applied which were most related to the original research model regarding work values. However other dimensions (i.e. uncertainty avoidance, power

TABLE 1 The structure of the Romanian sample

	Small	Medium	Big	N. a.	Total
Production	52	76	71	—	199
Service	94	35	7	1	137
Total	146	111	78	1	336

TABLE 2 The structure of the Hungarian sample

	Small	Medium	Big	N. a.	Total
Production	3	11	32	—	46
Service	5	13	24	—	42
Public service	—	—	13	—	12
Total	8	24	68	—	100

distance, specific vs. diffuse) were measured in previous question groups as related concerns.

The Likert scale was used with seven grades: 1 means total disagreement and 7 total agreement. The last question of each set of questions was an open question. The 'expert opinion-method' was used in the course of the research, where only one respondent from each and every organisation filled out the questionnaire, so only an overall picture of the sectors of economy can be examined rather than individual companies.

#### LIMITATIONS

The sample used is not representative for the entire Romanian and Hungarian economy. Only companies from one geographic region have been sampled. Furthermore, the sample does not reflect the structure of the economy in terms of the main sectors. It should also be noted that the questionnaire was filled out by managers and the subordinates' point of view was not taken into consideration.

The data from the Hungarian sample were collected one year before the Romanian one. In this way the comparative analysis will further heighten the differences in economic development between the two countries.

#### Findings: The Hungarian-Romanian Comparison

- H1 *The cultures of production and service organisations differ significantly. Characteristics of leadership and internal organisational features based on human relations are different. Applied technology has a major impact on the procedures. The closed system of production companies leads to the assumption of*

*greater conformity than service organizations, where the myriads of human interactions result in a more open system.*

H1 hypotheses were strongly validated in the Hungarian sample along all question groups. Service and also public service companies proved to be more focused on human relations with a more democratic style leadership than in the production sector. However H1 hypotheses were not reinforced in the Romanian sample.

H2 *Organisational size significantly influences the culture. Its impact is not of the same strength along the different dimensions of the model. Dimensions could exist, which are not (or hardly) size-dependent (organisational size has been measured by the number of employees in this study).*

H2 hypotheses were validated in both the Hungarian and the Romanian sample. SMEs proved to be more family-like places to work at, with a friendlier organizational climate. In the Hungarian sample production SMEs were the most preferred organisations to work at and large public service companies. The cultural difference based on size was less evident, however still present in the Romanian sample.

H3 *Economic and social environment have an impact on the culture of organisations. Different economic and social development results in different cultural characteristics.*

Considering the total of the results, it is shown that Romanian organisations are at a different stage of cultural change than Hungarian ones. In conclusion a transitional state of organization culture appears to exist in Romanian organizations. While in Hungarian organizations family type organizations are less frequent, in the Romanian sample contrasting values such as friendliness and competition go hand in hand. At service and especially production companies, the heritage of the communist past seems to be present to some degree. The collective mind and caring-organization contrasts here with the espoused values of the competitive company. A longitudinal survey in 5–10 years might prove competitive values to have greater dominance, with the fading of family values.

### **Key Findings**

#### **THE PATERNALIST LEADER**

The paternalist type leader is even more appealing in Romanian organizations than in the Hungarian ones. This type does not operate in partnership with the followers but rather as a father with his children. Therefore, on the relationship level, loyalty is high and mutual.

TABLE 3 KI – leadership

Q	Romania				Hungary					
	Services		Production		Services		Production		Public serv.	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
KI1	5.88	1.10	5.93	1.14	4.81	1.85	4.48	1.80	5.25	1.29
KI2	4.98	1.60	4.63	1.75	4.81	1.55	4.95	1.61	5.17	1.70
KI3	5.45	1.21	5.52	1.25	5.17	1.50	4.75	1.67	5.58	1.56
KI4	5.58	1.20	6.06	0.98	5.52	1.15	4.93	1.40	5.92	0.90
KI5	5.31	1.59	5.62	1.37	4.17	1.87	4.27	1.81	5.25	2.18
KI6	5.01	1.70	5.51	1.54	4.17	1.87	4.50	1.75	3.58	2.15
KI	5.37	0.35	5.55	0.5	4.77	0.54	4.65	0.27	5.13	0.81

NOTES Q – question, (1) average, (2) standard deviation.

TABLE 4 KII – employees

Q	Romania				Hungary					
	Services		Production		Services		Production		Public serv.	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
KII1	4.20	1.66	4.21	1.61	4.60	1.61	4.30	1.70	4.33	1.97
KII2	5.81	1.21	5.87	1.13	5.83	1.45	5.84	1.49	5.92	1.16
KII3	4.85	1.53	4.68	1.49	4.21	1.47	4.00	1.62	3.92	1.83
KII4	6.06	0.89	6.13	0.93	5.00	1.50	4.82	1.32	4.92	1.68
KII5	5.51	1.46	5.56	1.30	4.81	1.70	4.33	1.97	5.33	1.37
KII6	5.37	1.45	5.31	1.45	4.19	1.73	3.47	1.78	4.00	1.60
KII7	5.02	1.57	5.02	1.53	4.02	1.65	3.73	1.50	3.33	2.06
KII	5.26	0.68	5.25	0.73	4.67	0.62	4.36	0.79	4.54	0.9

NOTES Q – question, (1) average, (2) standard deviation.

The paternalist leader proved to be industry independent. Another characteristic of the paternalist leader is that (s)he is not managing the organization based on the transparent organizational norms, but there is a continuous ‘personal game’ with each and every follower within the mutual circle of loyalty. This game is operated within the framework of the ‘psychological contract,’ based on mutual expectations.

The Paternalist leader as one of the most accepted types has been identified and validated by the Hungarian sample as well. This type seems to have survived in post-communist countries. While the self-interested dictator type is strongly rejected, the paternalist type with a more relation-oriented style remained as a desired one. This type of leader was analysed in detail by Pellegrini and Scandura (2008) and can be seen in figure 2.

TABLE 5 KV – organizational climate

Q	Romania				Hungary					
	Services		Production		Services		Production		Public serv.	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
KV1	4.83	1.51	4.67	1.44	4.30	1.61	3.93	1.77	4.25	1.66
KV2	3.92	1.71	3.61	1.79	4.68	1.86	4.30	2.31	5.00	2.04
KV3	5.37	1.37	4.92	1.47	4.57	1.42	3.95	1.92	4.42	1.56
KV4	5.22	1.56	5.42	1.36	5.14	1.61	4.84	1.67	5.75	1.36
KV5	5.12	1.32	5.03	1.35	4.54	1.45	4.20	1.66	4.92	1.08
KV6	3.26	1.65	3.59	1.74	3.32	1.83	3.61	1.63	3.33	1.67
KV	4.62	0.84	4.54	0.77	4.42	0.61	4.14	0.42	4.61	0.82

NOTES Q – question, (1) average, (2) standard deviation.

TABLE 6 KVI – national culture

KVI	Romania				Hungary					
	Services		Production		Services		Production		Public serv.	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
KVI1	3.66	1.53	4.17	1.48	3.93	1.57	3.60	1.68	4.75	1.96
KVI2	3.55	1.75	3.87	1.73	4.40	1.95	4.87	1.42	4.33	1.97
KVI3	4.48	1.63	4.47	1.64	4.40	1.34	3.64	1.60	3.42	2.50
KVI4	4.66	1.90	4.80	1.84	5.10	1.59	5.33	1.64	5.17	1.95
KVI5	4.12	1.62	4.37	1.57	3.83	1.54	3.78	1.43	4.08	2.11
KVI6	4.35	1.68	4.23	1.82	4.00	1.55	3.80	1.59	3.42	1.38
KVI7	4.00	2.04	4.04	1.93	4.95	1.78	4.93	1.53	6.25	0.87
KVI	4.12	0.45	4.28	0.31	4.37	0.5	4.28	0.73	4.49	1.01

NOTES Q – question, (1) average, (2) standard deviation.

Interestingly, the Paternalist leader type is independent of the size of the organization and there is no significant difference between SMEs and large organizations. However the appearance was more common in smaller organizations in the primary analysis.

The analysis by sector has not shown significant difference between production and service companies, but the paternalist leader was less common in service companies.

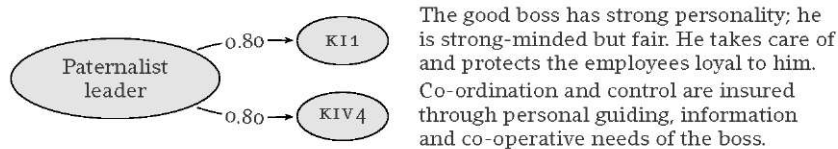


FIGURE 2 Paternalist leader and co-ordination

ADDITIONAL FEATURES OF PATERNALIST LEADERS IN SMES

A typical phenomenon was identified as an obstacle to organizational change and to growth in SMES:

- Very often the leader of the company is the owner as well. Therefore whatever decision is made, it is about private property. Trust becomes a decisive factor in terms of whom to involve in managerial decisions and thereby sharing information about the company. To do so the leaders would need to employ managers trusted on both a human and business level. In this way direct, daily control, which was taken for granted when the company used to be smaller, would not be needed.
- Success is an obstacle to organization change. The paradox situation is that a company facing a growth problem usually has a successful past. Based on financial and economic success, the owner-manager's beliefs about the suitable leadership style are enforced. However these beliefs and ideas are rarely self-conscious. Therefore failure in growth does not occur as a managerial problem, where leadership style or, even more, the leader needs to be changed or replaced.
- It would take a high level of self-reflection and humility for a key player of a success story to take a step back and let somebody else manage the business, thereby admitting that his/her skills are not enough for a larger size organization. There is not much chance of this, since often these owner-managers are 'hands-on' men.

FAMILY-TYPE VS. COMPETITIVE ORGANIZATIONS

Competition is motivated both by task-based performance and by informal, relationship-power. Interestingly enough respondents also perceived their organizations as big families. A positive correlation could be found in the questions regarding family features of the organizations, where trust and informal relations were present.

With regard to competition, no significant difference could be distinguished based on size; however competitiveness increases with the size of the organizations. Competitiveness is not dependent on sectors.

National culture and organization culture seem to be related, in terms of the masculine features of the society. Competitiveness as a typical masculine value proved to be related to organization competitiveness.

The seemingly contrasting value, family type, seemed to apply to



### Godfather Management?

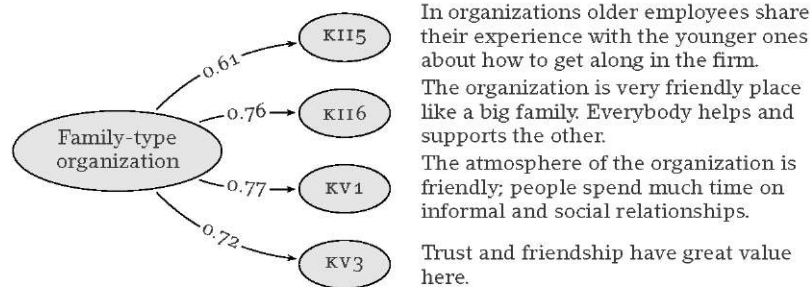


FIGURE 3 Factor analysis of questions regarding family-type cultures

smaller organizations: the larger organizations are, the less friendly the cultures appear to be. Sector however is not an influential factor for the friendliness of organizations. In the Hungarian sample service organizations in general and small production organizations proved to be significantly friendlier places in which to work.

The informal development of organization culture is linked with friendly organizations, just like trust in the organizations which the Hungarian sample was lacking. Therefore it seems that cultural features of a friendly organization are not necessarily derived from conscious management efforts in the Romanian sample.

### Conclusions

- On the basis of the findings the following could be claimed: In the Hungarian sample significant differences appear between the organization cultures of production and service companies. This relevant variance has appeared sharply in the entire 6 question groups. However this phenomenon did not register in the Romanian sample.
- Comparing the culture of Hungarian production and service companies we can say that in the production sector the role of the leader is less caring, the level of informal relationships is lower, and the organizational climate is not so friendly (lack of readiness to help and lack of a climate of intimacy). Leaders and employees hold information back as a means of retaining power. In both countries the characteristic type of leader can be defined for the whole of the sample as *paternalist*. This is especially significant at production SMEs.

There are significant differences between the public and the production/service sectors in the Hungarian sample. This raises the question of whether a real cultural change has taken place in these

companies since the change of the economic and political system or not. On the one hand, we can find here the most positive results in several question groups (the culture-forming role of the top leader, organizational climate, etc.); on the other hand, there is the monopoly or quasi-monopoly market situation of the organizations. Although they consider the market and social environment suitable for their work, some of the methods of strategic planning are completely lacking in practice. These companies find the changes taking place in their environment the least predictable. This passive strategic behaviour of these now private companies assumes constant faith in the 'omnipotence of the state'; interestingly, this type of culture appeared in the Romanian sample at production and service organizations as well. In that sample public service organizations were not involved. Therefore this culture type seems to be the heritage of the communist past and could be considered as a transitional culture. Old values of the past have not faded away completely, but new ones of the market economy are emerging. This explains the simultaneous presence of seemingly very contrasting values, such as friendliness and competition.

### Summary

The objective of the study was to identify cultural characteristics of service and production companies of two transition countries: Hungary (the Northern region) and Romania (the Transylvanian region). Six dimensions were used for comparison. Significant differences could be traced between the two samples based on cultural background. The sector of business was a more significant factor in the Hungarian sample. Service organizations tend to have a significantly different organizational culture than production ones, although this difference was less evident in the Romanian sample. The size of the organization appeared as an influential factor in both samples.

### Acknowledgments

The research has been a part of the research study 'A Complex Study of the Factors Influencing the Efficiency of Strategic Control in the Mirror of Globalization and Regionalism,' which has been carried out at the Institute of Management Sciences at the University of Miskolc, supported by OTKA. The research was carried out in 2001–2003.

The authors would like to thank László Berényi and László Molnár at the University of Miskolc for their help.

The Romanian survey took place in 2004–2005, based on the Hungarian questionnaire with the support of the Faculty of Economics and Business Administration, Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca.

The authors wish to thank colleagues from the Babes-Bolyai University, Prof. Dumitru Matis and Prof. Mária Vincze for their support.

The authors would wish to thank Nick Chandler (Budapest Business School) for his intense assistance in formulating the English version of the paper.

### References

- Bakacsi, G. 1999. The pendulum effect: Culture, transition, learning. In *The management and organisation of firm in the global context*, ed. C. Makó and C. Warhurst, 111–8. Budapest: Institute of Management Education, University of Gödöllő / Department of Management and Organisation, University of Economic Sciences.
- . 1989. A leadership elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle* 36 (7–8): 987–97.
- Bakacsi, G., and S. Takács. 1997. *Organisational and societal culture in the transition period in Hungary*. 13th EGOS Colloquium, Budapest.
- Bakacsi, G., S. Takács, A. Karácsonyi, and V. Imrek. 2002. Eastern European cluster: Tradition and transition. *Journal of World Business* 37 (1): 69–80.
- Balaton, K. 2003. A Magyarországon működő vállalatok stratégiái: Kihívások és lehetőségek az átalakulási időszak végén. *Vezetéstudomány* 1:2–12.
- . 1994. Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994). *Vezetéstudomány* 9:5–17.
- Bilek, P. 2003. Bulgaria's and Romania's progress towards EU accession. ICEG EC opinion II., International Center for Economic Growth.
- Bilsen, V., and J. Konongs. 1998. Job creation, job destruction, and growth of newly established, privatized, and state-owned enterprises in transition economies: Survey evidence from Bulgaria, Hungary, and Romania. *Journal of Comparative Economics* 26 (3): 429–45.
- Blanchard, O., S. Commander, and F. Coricelli, eds. 1995. *Unemployment and restructuring in Eastern Europe and Russia*. Washington, DC: EDI / World Bank.
- Bokor, A. 2000. Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés problémája. PhD diss. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Branyiczki, I. 1989. Szervezeti kultúrák empírikus vizsgálata. *Közgazdasági Szemle* 36 (1): 94–104.
- Brodbeck, C. Felix, and M. Frese. 2000. Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational Psychology* 73 (1): 1–29.
- Canadian International Development Agency. 2005. *Canada and Romania: Partners in transition*. Gatineau: Canadian International Development Agency.

- Child, J., and L. Markóczy. 1993. Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies* 30 (4): 611–31.
- Gaál, Z., L. Szabó, and E. Lukács. 1996. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatairól-nyíltan. *Ipar-gazdaság*, no. 3–4:19–22.
- Hall, E. T., and M. R. Hall. 1989. *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Heidrich, B. 1999. The change of organizational culture in transition period in Hungary. PhD. diss., University of Miskolc.
- Handy, C. 1993. *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
- Hofmeister, Á., and A. Bauer. 1995. A magyar marketingvezetők helye a nemzetközi kulturális térképen. *Vezetéstudomány* 26 (6): 37–44.
- Hofstede, G. 1995. *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jarjabka, Á. 2002. A magyar nemzeti-szervezeti kultúra változásának vizsgálata. PhD. diss., Pécsi Tudományegyetem.
- Karácsonyi A. 2006. Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében. *Vezetéstudomány* 37 (2): 25–34.
- Kornai, J. 1993a. Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle* 40 (7–8): 569–99.
- . 1993b. A pénzügyi fegyelem evolúciója a poszt szocialista rendszerben. *Közgazdasági Szemle* 40 (5): 382–95.
- Máriás, A. 1989. A vezetői emberkép és a vezetési stílus. *Közgazdasági Szemle* 36 (1): 70–83.
- Máriás, A., S. Kovács, K. Balaton, E. Tari, and M. Dobák. 1981. Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító. *Közgazdasági Szemle* 28 (7–8): 838–52.
- Meschi, P. X., and A. Roger. 1994. Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review* 34 (3): 197–215.
- Mintzberg, H. 1989. *On management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Nahavandi, A., and A. R. Malekzadeh. 1993. *Organizational culture in the management of mergers*. Westport, CT: Quorum.
- Pellegrini, E. K., and T. A. Scandura. 2008. Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management* 34 (3): 566–93.
- Primecz, H., and A. Soós. 2000. Kulturális különbségek és kultúrák közötti együttműködés vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális és egy magyar vállalatnál kismintás, kérdőíves lekerdezés alapján. *Vezetéstudomány* 31 (6): 35–48.
- Poór, J. 1995. Emberi erőforrás menedzselés különböző vezetési kultúrákban. *Vezetéstudomány* 29 (9): 50–6.

- Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin.
- Scarlat C., and E. I. Scarlat. 2007. Theoretical aspects of the economic transition: The case of Romania. *Managing Global Transitions* 5 (4): 307–31.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 1992. *Organizational culture and leadership*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simon, L., and G. Davies. 1995. Cultural, social and organizational transitions: The consequences for the Hungarian manager. *Journal of Management Development* 14 (10): 14–31.
- Szintay, I. 2001. *Stratégiai menedzsment*. Miskolc: Bíbor Kiadó.
- . 2006. EFQM alapú értékelés az észak-magyarországi régió vállalkozásainak mintáján. Special issue, *Vezetéstudomány* 37 (12): 3–20.
- Toárniczky, A. 2006. A szervezeti kultúra mérési kultúrája: Kérdőív tipológia és kulcsdimenziók. Special issue, *Vezetéstudomány* 37 (12): 14–24.
- Trice, H. M., and J. M. Beyer. 1993. *Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trompenaars, F. 1993. *Riding the waves of culture*. London: The Economist Books.



# Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji v zunanji logistični oskrbi: primer slovenskih oskrbovalcev

ANDREJA KRIŽMAN

*Višja prometna šola Maribor, Slovenija*

Prispevek obravnava rezultate raziskave o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov kot predhodnikov zaupanja na sodelovanje med odjemalci in oskrbovalci v zunanji logistični oskrbi (ZLO) v Sloveniji. Na osnovi relevantne literature in analize poglobljenih pogovorov s predstavniki logističnih strokovnjakov smo empirično ocenjevali merski in strukturni model vplivanja predhodnikov zaupanja na sodelovanje. Pri zagotavljanju veljavnosti in zanesljivosti merskega instrumenta in za potrditev domnev je uporabljena dvostopenjska metoda (raziskovalna in potrjevalna faktorska analiza in metoda najmanjših delnih kvadratov za modeliranje strukturnih enačb). Ugotovljeno je, da imajo komuniciranje in konflikti močan vpliv na zaupanje v trženjskih odnosih, medtem ko oportunitizem nima pomembnejše vloge. Zaupanje močno vpliva na sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO in pojasni 65,8-odstotno varianco.

*Ključne besede:* zunanja logistična oskrba, zaupanje, sodelovanje, modeliranje s strukturnimi enačbami (SEM), PLS

## Uvod

Globalizacija poslovanja je močno posegla tudi na področje logistike. Podjetja v nenehnem konkurenčnem boju optimizirajo svoje poslovanje in se osredotočajo na tista področja poslovanja, v katerih izvajajo svoje poslanstvo ter uresničujejo vizijo in cilje. Spremenjene zahteve trgov, večja specializacija, uvajanje modernih tehnologij in tehničnih sredstev so na logističnem področju spodbudile nastanek podjetij, ki kot specialisti opravljajo vse zahtevnejše logistične storitve za svoje stranke in z njimi vstopajo v trženjske odnose. Čeprav v literaturi ne bomo našli enovite opredelitve trženjskih odnosov, je njihova pomembnost velika (Čater 2006). El-Ansary (1997, 34) opiše trženjski odnos kot povezavo, zvezo, vpletenost, odvisnost in zaveznitvo med kupcem in dobaviteljem. Nekateri avtorji so klasificirali različne trženjske odnose (na primer Dwyer, Schurr in Oh 1987,

12–15), drugi so opredeljevali pogoje, ki so potrebni za njihov obstoj. S trženjskimi odnosi podjetji dosežeta boljše rezultate, kot bi jih ustvarilo vsako podjetje samo, trdijo Lambert, Emmelhainz in Gardner (1996, 28), pri tem pa imajo v mislih predvsem partnerske odnose. Ker trženjski odnosi obstajajo v različnih oblikah, je cilj raziskovalcev razumeti naravo teh odnosov, predvsem kakšne vrste trženjskih odnosov so primerne za določene odjemalce (Čater 2006, 21).

V prispevku želimo prikazati značilnosti predhodnikov zaupanja med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO in vpliv zaupanja na sodelovanje med njima. Usmerili smo se na sodelovanje, ki ga označujejo odnosi, naravnani na dolgoročne, partnerske povezave v slovenskem prostoru in v dveh med največjimi oskrbovalci ZLO pri nas. Pri tem je naše vodilo prispevati k bazi znanja o dejavnih trženjskih odnosov v logistiki. Z analizo predhodnikov zaupanja (komuniciranje, oportunistično ravnanje in konflikti) merimo vpliv zaupanja na sodelovanje med udeleženci v odnosu. Na osnovi že oblikovanih merskih lestvic in z ugotovitvami, dobljenimi na osnovi opravljenih poglobljenih pogovorov s predstavniki odjemalcev in oskrbovalcev, pripravimo vprašalnik in opravimo anketiranje odjemalcev na izbranem vzorcu v Sloveniji. V nadaljevanju postavimo domneve vplivov predhodnikov trženjskih odnosov na zaupanje in tega na sodelovanje. Po preverjanju zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta z raziskovalno faktorsko analizo (EFA) opravimo preverjanje strukturnega modela. Merjenje konstrukta je opravljeno na osnovi potrjevalne faktorske analize (CFA), utemeljene z enačbami strukturnega modeliranja z metodo delnih najmanjših kvadratov (PLS). Na koncu so rezultati raziskave in prispevki o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov ZLO ter predlogi za nadaljnje raziskave.

### **Pregled literature za dejavnike trženjskih odnosov v zunanji logistični oskrbi**

#### **PREDHODNIKI ZAUPANJA**

##### *Komuniciranje*

O komuniciranju in vplivu učinkovitih komunikacij na trženje so pisali mnogi avtorji (Dwyer, Schurr in Oh 1987; Anderson in Narus 1984; Morgan in Hunt 1994; Moore 1998; House in Stank 2001; Kne-meyer, Corsi in Murphy 2003; Knemeyer in Murpy 2004; Engelbrecht 2004; Deepen 2007; Panayides 2007). Komuniciranje pomeni pravočasno izmenjavo pomembnih informacij med podjetji na formalen ali neformalen način (Anderson in Narus 1984, 44). S to opre-



delitvijo avtorja opozarjata na učinkovitost izmenjave informacij, in ne na količino izmenjanih informacij. Po prepričanju Mohra in Nevina (1990, 36) je komuniciranje »lepilo, ki drži skupaj distribucijske poti«. Pogoste formalne ali neformalne osebne komunikacije spremenijo transakcijski odnos v partnerstvo. House in Stank (2001, 20) sta prepričana, da komunikacija gradi most med organizacijami. Ko je most zgrajen, se lahko začne razvijati partnerski odnos, ki temelji na zaupanju. Anderson in Weitz (1992, 21) trdita, da z dvosmerno komunikacijo udeleženci na distribucijskih poteh dosežejo medsebojno koordinacijo. Komunikacija pa tudi pospešuje zaupanje v odnosu in zmanjšuje negativne konflikte (Anderson in Weitz 1989; Anderson in Narus 1984; Dwyer, Schurr in Oh 1987).

Barnes, Naude in Michell (2007, 663–664) poudarjajo, da je komuniciranje pomemben dejavnik socialnih odnosov, v katerih uspešna podjetja namenjajo vedno več časa komuniciranju s partnerji ter izmenjavi tehničnih in komercialnih informacij. Komuniciranje je povezano z zaupanjem, saj dobra komunikacija podpira zaupanje, in nasprotno, če si partnerji zaupajo, je komunikacija uspešnejša (Denize in Young 2007). Avtorici trdita, da izmenjava vseh vrst informacij pomaga graditi trženjske odnose tako glede višje stopnje zaupanja kot tudi glede zmanjševanja oportunističnega ravnanja. Uspešna partnerstva so nagnjena k učinkovitemu komuniciranju. Bowersox in dr. (1989) verjamejo, da popolna in odprta izmenjava strateških in operativnih informacij vzdržuje zavezništva. Z dobro komunikacijo tudi zmanjšamo konflikte in oportunistično ravnanje (Deepen 2007). V svoji raziskavi bomo komuniciranje opredelili kot izmenjavo pomembnih informacij, ki si jih partnerja pravočasno izmenjata (Anderson in Narus 1984).

### *Konflikti*

O konfliktih v trženjskih odnosih so med drugimi pisali Morgan in Hunt (1994), Anderson in Narus (1984), Dwyer, Schurr in Oh (1987), Moore (1998), Bradford, Stringfellow in Weitz (2004), Deepen (2007), Leonidou, Talias in Leonidou (2008) ter Levy-Mangin, Kopyay in Calmes (2008). Konfliktnost v odnosih pomeni zaviralno ravnanje v odnosu, ki stranki odvrne od doseganja virov ali dejavnosti, ki vodijo k uspehu (Anderson in Narus 1984, 45). Konflikt po navadi opredelimo kot nestrinjanje, nestrpnost ali razočaranje med prodajalcem in odjemalcem zaradi različnih razlogov (na primer zaradi tekmovalnosti za vire in dosego prevlade, različnih ciljev in pričakovanj, slabo opredeljenih medsebojnih vlog v odnosu) (Leonidou, Talias in Leonidou 2008, 94). Dwyer, Schurr in Oh (1987, 24) konfliktnost opre-

delijo kot nesoglasnost v ciljih in prednostnih vlogah, ki lahko ima resne razdiralne posledice. Avtorji so konfliktnost v raziskavah pojmovali nekoliko različno. Medtem ko jo Dwyer, Schurr in Oh (1987, 24) ter Morgan in Hunt (1994, 26) razumejo kot razdiralno komponento za odnos, jo Anderson in Narus (1984, 45) sprejemata kot samo drugačen način opravljanja poslov. Takšne vrste konfliktnosti imenujeta funkcionalni konflikt, ki ga obe stranki sprejemata prijateljsko, kar pomeni, da se morata o težavah pogovoriti in jih znati rešiti s primernim ravnanjem, sodelovalno. Morgan in Hunt (1994, 26) povezujeta funkcionalni konflikt z zaupanjem. Zaupanje je tisto, ki vodi partnerja k zaznavi, da bo naslednja konfliktna situacija lahko delovala v pozitivni smeri, torej k funkcionalnemu konfliktu. Pretekle dobre izkušnje s sodelovanjem in v komunikaciji povečujejo pozitivni dejavnik konflikta zaradi povečanja zaupanja. Po Moorovem prepričanju (1998) je raven konfliktnosti v logističnih povezavah med podjetji tista, ki vpliva na odjemalčevo zaznavo zunanje logistične oskrbe, do katere je manj zaupljiv, zato je takšna povezava manj učinkovita. Konfliktnost v odnosu ovira odjemalca pri vzpostavitvi zaupanja v partnerja in ga ne zavezuje k nadaljevanju odnosa. Konfliktnost bomo v svoji raziskavi opredelili kot razdiralno komponento v odnosu med odjemalcem in oskrbovalcem v zunanji logistični oskrbi, kot so to storili Dwyer, Schurr in Oh (1987), Morgan in Hunt (1994) ter Moore (1998).

#### *Oportunistično ravnanje*

Oportunistično ravnanje je zavzelo pomembno mesto v teoriji transakcijskih stroškov. Williamson (v Wathne in Heide 2000, 36) ga opredeli kot iskanje lastnih interesov s pomočjo prevare. O oportunistizmu so pisali predvsem z vidika vpliva oportunističnega ravnanja med partnerji na poslovanje (Anderson in Weitz 1992; Dwyer, Schurr in Oh 1987). Morgan in Hunt (1994) za oportunistično ravnanje sprejemata Williamsonovo opredelitev (1985) in dodajata, da če ena stran v odnosu verjame v oportunistično ravnanje druge strani, bo takšno dojetje zmanjšalo zaupanje. John (1984, 279) opredeli bistvo oportunistizma kot v prevaro usmerjeno prekršitev naznačenih ali izrečenih obljub o primernem ali zahtevanem ravnanju. V trženjski praksi se pojavi veliko vrst ravnanj, za katere bi sprejeli razlago, da gre za oportunistem (na primer prikrivanje stroškov prodaje, nepoštevanje pogodb o dobavi, slabšanje kakovosti izdelkov ali storitev) (Wathne in Heide 2000, 36). Primeri oportunističnega ravnanja v zunanji logistični oskrbi so neizpolnjene ali nepravilno izpolnjene obljube o dostavi ali razhajanje med odjemalčevimi pričako-

vanji in oskrbovalčevimi izvedbami logističnih dejavnosti (Knemeyer in Murphy 2005, 712). Wathne in Heide (2000, str. 36) zagovarjata oportunistem med organizacijami, češ da je oportunistem ravnanje, ki se ne pojavlja povsod, ni pa neobičajno. Sam pojav ima pomembne praktične posledice. Če je tveganje, da se bo oportunistično ravnanje izrazilo v posameznem odnosu, veliko, potem je treba vložiti več sredstev v nadzorovanje odnosa. Seveda pa bi se sredstva, porabljena v te namene, lahko veliko produktivneje porabila.

Oportunističnega ravnanja avtorji niso prav pogosto vključevali v svoje raziskave (Wathne in Heide 2000, 36), še posebno pa ga niso merili (razen na primer Dwyer, Schurr in Oh 1987; Gundlach in Murphy 1993). Morgan in Hunt (1994) ter Knemeyer in Murphy (2004) so oportunistično ravnanje vgradili v svoj model in ga neposredno negativno povezali z zaupanjem, čemur smo sledili tudi v tej raziskavi.

Ta raziskava upošteva Johnovo opredelitev (1984) oportunističnega ravnanja, da gre za v prevaro usmerjeno prekršitev danih obljub o primernem oziroma dogovorjenem načinu ravnanja v odnosu.

#### ZAUPANJE

Zaupanje je skupaj z zavezanostjo odnosu najpogosteje uporabljena spremenljivka pri proučevanju trženjskih odnosov (Blomqvist v Seppänen, Blomqvist in Sundqvist 2007, 249). Od zaupanja so odvisni učinkovitost komuniciranja (in nasprotno), izmenjava informacij in zmanjševanje konfliktov (Denize in Young 2007). Zaupanje je pogosta tema razprav tudi v drugih vedah (psihologiji, sociologiji, ekonomiji). O njem so pisali Dwyer, Schurr in Oh (1987), Anderson in Weitz (1989), Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992), Morgan in Hunt (1994), Moore (1998), če omenimo samo nekaj vplivnih avtorjev o odnosih med kupci in prodajalci.

Opredefitev zaupanja je veliko; večina avtorjev zaupanje razlaga kot prepričanje ene strani v odnosu, da bo druga stran (partner) delovala v njeno največjo korist (Wilson 1995, 337). Morgan in Hunt (1994, 23) pravita, da zaupanje obstaja, če ena stran verjame v zanesljivost in poštenje drugega partnerja v odnosu. Podobno o zaupanju mislijo Moorman, Zaltman in Deshpandé (1992, 315), ki zaupanje opredeljujejo kot pripravljenost verjeti drugi strani v odnosu in ji zaupati. Ta opredelitev je skoraj identična Ganesanovi opredelitvi (1994, 3), ki prav tako vključuje kredibilnost in dobrohotnost partnerja. Na osnovi pregleda empiričnih raziskav od leta 1990 do leta 2003, ki so jih opravili Seppänen, Blomqvist in Sundqvist (2007, 252–253), omenjeni avtorji povzemajo 15 opredelitev zaupanja. V glav-

nem velja, da zaupanje znižuje stroške izvedbe trženjskih dejavnosti (Dwyer, Schurr in Oh 1987; Morgan in Hunt 1994) ter vpliva na transakcijske stroške v odnosu (Jarillo 1988). Vpliv zaupanja kot dejavnika trženjskih odnosov na izvajanje dejavnosti v zunanji logistični oskrbi so v svojih raziskavah obravnavali Moore (1998), Knemeyer in Murphy (2004) ter Deepen (2007). Na osnovi empiričnih rezultatov lahko povzamemo, da ima zaupanje neposreden in pozitiven vpliv na dejavnosti v zunanji logistični oskrbi (Knemeyer in Murphy 2004; Deepen 2007).

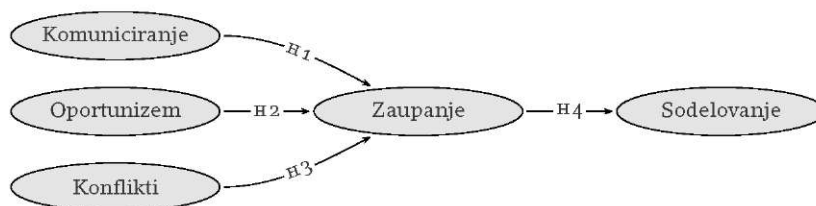
Za področje zunanje logistične oskrbe je najprimernejša Moormanova, Zaltmanova in Deshpandéjeva opredelitev zaupanja (1992, 315) ter Doneyjeva in Cannonova opredelitev zaupanja (1997, 36), zato smo jo tudi privzeli v svoji raziskavi. Ob tem bomo upoštevali dvoje: kredibilnost (verodostojnost) partnerja, na katerega se lahko zanesemo, in dobrohotnost (naklonjenost) partnerja v iskanju skupnih koristi v odnosu. V zunanji logistični oskrbi to pomeni, da obstaja zaupanje odjemalca v sposobnosti in učinkovitost oskrbovalca (kar kaže na verodostojnost) in hkrati zaupanje, da bo opravil storitve v njuno skupno korist.

#### SODELOVANJE

Sodelovanje med partnerji je pomembna tema v graditvi dolgoročnih odnosov. Odnosi so med drugim odvisni od stopnje zaupanja in sodelovanja. Sodelovanje v odnosih med odjemalcem in dobaviteljem so raziskovali Morgan in Hunt (1994), Wilson (1995), Lambe, Wittmann in Spekman (2001). Anderson in Narus (1984, 45) opredeljujeta sodelovanje kot skupne koordinirane akcije med podjetji z namenom pridobiti skupno korist. Lambe, Wittmann in Spekman (2001, 23) so prepričani, da sodelovalno ravnanje razvija in promovira večje koristi za partnerja v odnosu. Knemeyer in Murphy (2005, 711) v trženjskem odnosu logistične oskrbe namesto izraza sodelovanje uporabita povezanost, ki se lahko doseže le, če imata partnerja podobno organizacijsko kulturo. To so v poglobljenih pogovorih zagovarjali tako predstavniki oskrbovalcev kot tudi odjemalcev. Sodelovanje po njihovem prepričanju sploh ni mogoče, če se organizacijski kulturi med podjetjema pomembno razlikujeta.

Sodelovanju kot dejavniku trženjskih odnosov v ZLO avtorji do zdaj niso posvečali velike pozornosti. Čeprav je iz partnerskih odnosov in zavezništev mogoče razbrati, da je za izvedbo logistične oskrbe pomembna graditev partnerskih odnosov, je bilo v omenjenih raziskavah sodelovanje kot dejavnik odnosa redko upoštevano (na primer Deepen 2007). Sodelovanje je v tej raziskavi opredeljeno kot skupno

### Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji



SLIKA 1 Konceptualni model

prizadevanje podjetij v odnosu za doseganje postavljenih ciljev in z namenom, da se pridobi skupna korist, kot sta sodelovanje opredelila Anderson in Narus (1984).

#### Raziskovalni načrt

##### OBLIKOVANJE RAZISKOVALNIH DOMNEV ZA VPLIVE DEJAVNIKOV ODNOSOV NA SODELOVANJE

Na osnovi relevantne literature in medsebojnih vplivov predhodnikov na zaupanje in tega na sodelovanje postavimo domneve, ki so prikazane na sliki 1.

Komuniciranje je povezano z zaupanjem, saj dobra komunikacija podpira zaupanje; in nasprotno, če si partnerji zaupajo, je komunikacija uspešnejša (Denize in Young 2007, 969). Teorija socialne izmenjave pripisuje komuniciranju in povezovanju najpomembnejšo vlogo za uspešno graditev odnosov. Teorija pravi, da z ustrezno, pravočasno in zanesljivo komunikacijo pospešujemo zaupanje in zmanjšujemo spore ter usmerjamo dojemanje in pričakovanja v odnosu (Ertgar 1979, 77-78). Tudi Anderson in Narus (1984, 45) kot predhodnika zaupanja postavita komunikacijo. House in Stank (2001, 20) o povezavi med komuniciranjem in zaupanjem pravita, da komunikacija gradi most med organizacijami; ko je most zgrajen, se lahko začne razvoj partnerstva, ki temelji na zaupanju. Tudi Anderson in Weitz (1989) v svoji raziskavi na področju distribucijskih poti ugotovita, da komunikacija pozitivno vpliva na zaupanje. Komuniciranje ima tudi v Deepenovi raziskavi (2007) vidno mesto v zunanji logistični oskrbi. Ne nazadnje so tudi pri poglobljenih pogovorih udeleženci zatrjevali, da je komunikacija izredno pomembna za graditev zaupanja in da ji posvečajo veliko pozornost. Zato postavimo domnevo

H1 *Komunikacija pozitivno vpliva na zaupanje.*

Oportunističnega ravnanja avtorji niso prav pogosto vključevali v svoje raziskave, zlasti pa ga niso merili (razen na primer Dwyer,

Schurr in Oh 1987; Gundlach, Achrol in Mentzer 1995). Morgan in Hunt (1994, 30) sta prepričana, da oportunistično ravnanje – če tako občuti partner – povzroči nezaupanje v odnosu. Tudi Knemeyer in Murphy (2004, 41) sta oportunistično ravnanje vgradila v svoj model in ga neposredno negativno povezala z zaupanjem ter empirično potrdila domnevo, da oportunistem v zunanji logistični oskrbi negativno vpliva na zaupanje. Temu je sledil Deepen (2007) in oportunistično ravnanje v modelu postavil kot negativen dejavnik trženjskega odnosa, ki neposredno vpliva na zaupanje. Oportunistično ravnanje v svoji raziskavi razumemo kot nekaj, kar negativno in škodljivo deluje na zaupanje med partnerji, in postavimo domnevo

H2 *Oportunistično ravnanje negativno vpliva na zaupanje.*

Izbira konfliktnosti kot dejavnika trženjskega odnosa ni bila enostavna. Razlog je predvsem v dejstvu, da v literaturi njena vloga ni opredeljena enotno. Medtem ko so jo Dwyer, Schurr in Oh (1987) ter Morgan in Hunt (1994) razumeli kot razdiralno komponento za odnos, jo Anderson in Narus (1984, 45) sprejemata kot samo drugačen način opravljanja poslov. V odnosih vedno obstaja določena raven konfliktnosti, ki zahteva določene spremembe v ravnanju. Robbins (v Zineldin in Jonsson 2000, 253) celo trdi, da je za najproduktivnejše in najrazvitejše odnose značilna tako visoka stopnja konfliktnosti kot tudi sodelovanja. Če se pojavljajo konfliktne situacije, je sodelovanje na preizkušnji; zaupanje se omaja. Takrat se komuniciranje pogosto zreducira na najnižjo raven in od trdnosti odnosov je odvisno, kako se bo situacija razrešila – ali v utrditev sodelovanja in vnovično vzpostavitev zaupanja ali v razdor. S takšno opredelitvijo in povezavo med konfliktnostjo in zaupanjem soglašajo tudi naši sogovorniki v poglobljenih pogovorih, zato postavimo domnevo

H3 *Konfliktnost v odnosih negativno vpliva na zaupanje.*

Zaupanje se pojavlja v večini modelov za raziskovanje trženjskih odnosov. Čeprav obstajajo empirični dokazi, da zaupanje neposredno in pozitivno vpliva na izvedbo ZLO (Knemeyer in Murphy 2004, 45), bomo za potrebe te raziskave iskali podporo v domnevi, da zaupanje vpliva na sodelovanje. Po razlagi teorije socialne izmenjave nezaupanje v partnerja povzroča zmanjšanje zavezanosti in dolgoročen odnos se spremeni v transakcijskega (McDonald v Morgan in Hunt 1994, 24), torej vpliva na sodelovanje. Vpliv zaupanja na sodelovanje je empirično dokazal Deepen (2007). Zato za našo raziskavo postavimo domnevo

H4 *Zaupanje pozitivno vpliva na sodelovanje.*

METODOLOGIJA KVALITATIVNE IN KVANTITATIVNE  
RAZISKAVE

Za kvalitativno raziskavo smo uporabili metodo poglobljenih pogovorov, ki smo jih izvedli pri dveh oskrbovalcih ZLO v Sloveniji in na izbranem vzorcu njihovih odjemalcev. Pripravili smo vprašalnik in ugotavljali vpliv posameznih dejavnikov v trženjskem odnosu na sodelovanje med partnerji. Pogovore smo opravili na dveh ravneh managementa pri oskrbovalcih, da bi zagotovili pokritje vseh struktur, ki prihajajo v stik z odjemalci. Vsi sogovorniki imajo večletne izkušnje na logističnem področju in na delovnem mestu v odnosih z odjemalci ZLO. Skupaj smo v marcu in aprilu 2008 opravili 11 poglobljenih pogovorov. Pogovore smo snemali in ugotovitve uporabili pri oblikovanju merskih lestvic za dejavnike odnosov.

Z empirično kvantitativno analizo smo poskušali podpreti postavljene domneve o vplivu dejavnikov trženjskih odnosov na sodelovanje v ZLO. Kvantitativno raziskavo smo izvedli med odjemalci logističnih storitev dveh izbranih oskrbovalcev v Sloveniji, ki ponujata celovite logistične storitve in sta med največjimi slovenskimi oskrbovalci. Skupaj je bilo v raziskavo vključenih 67 podjetij. Upoštevali smo smernice in trditve oblikovali s primerljivimi raziskavami s področja ZLO. Merilo za ocenjevanje posameznih trditve je bila sedemstopenjska Likertova lestvica, kjer so izpraševanci trditve ocenjevali z vrednostmi od 1 do 7 in kjer 1 pomeni »se sploh ne strinjam« (s postavljeno trditvijo) in 7 »povsem se strinjam« (s postavljeno trditvijo). Poudariti je treba, da je pogoj za sedemstopenjsko lestvico zveznost merske lestvice, kar je pomembno predvsem za preverjanje domnev z modeliranjem strukturnih enačb (SEM) (Byrne 2001; Deepen 2007).

Preden smo vprašalnik poslali odjemalcem, smo ga aprila 2008 testirali pri predstavnikih odjemalcev in pri strokovnjakih za logistiko in trženje, skupaj pri 18 ljudeh. Vprašalnik smo po priporočilih nekoliko preoblikovali in ga pripravili za kakovostnejše glavno preverjanje, ki je potekalo maja 2008.

Za merjenje modelov s SEM ter za ocenitev zanesljivosti in veljavnosti se po navadi uporabljajo merila prve in druge generacije (Anderson in Gerbing 1988), kar smo upoštevali tudi v svoji raziskavi. Najprej smo z eksplorativno faktorsko analizo ocenili merske lestvice za konstrukte trženjskih odnosov v ZLO, nato pa z metodo modeliranja delnih najmanjših kvadratov (v nadaljevanju PLS) s programom SmartPLS 2.0 (Ringle, Wende in Will 2005) vrednotili faktorje in njihovo prileganje modelu.

Osnova analize so bile empirično merjene korelacije med indika-



torji, kjer postavimo zahtevo, da se mora izločiti en faktor, ki pojasnjuje več kot 50 % variance indikatorjev (Homburg in Giering 1996, 12). Zaradi majhnosti vzorca smo zaostriili pogoje za faktorske uteži in komunaliteto. Zanesljivost merjenja je ocenjena s Cronbachovim koeficientom zanesljivosti alfa, ki je najpogosteje uporabljeno merilo prve generacije (Homburg in Giering 1996, 8).

Analiza PLS (angl. Partial Least Squares) je multivariatna statistična tehnika, ki dopušča primerjavo med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Kot ena od mnogih metod, ki temeljijo na statistiki medsebojnega vplivanja med spremenljivkami, je uporabna takrat, ko so podatki dobljeni iz majhnih vzorcev, imajo manjkajoče vrednosti in med njimi obstaja multikolinearnost. Predvsem zaradi izredno majhnega vzorca, ki pri nas predstavlja celotno populacijo odjemalcev izbranih oskrbovalcev, je PLS edina primerna metoda, ki smo jo lahko izbrali.

#### OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK

Na podlagi opredelitev konstruktov trženjskih odnosov v ZLO smo oblikovali merske lestvice. Pri tem smo se opirali na merske lestvice obstoječih raziskav trženjskih odnosov v ZLO ter na ugotovitve iz poglobljenih pogovorov. Nove merske lestvice so bile prilagojene posebnostim obeh oskrbovalcev in njihovih odjemalcev. V svoji raziskavi smo za latentne spremenljivke upoštevali reflektivne indikatorje, ki bolje pojasnjujejo izbrane konstrukte. Operacionalizacija za konstrukt *sodelovanje* temelji na raziskavi Frazierja (1983) ter Larsona in Kulchitskyja (1999), od koder smo od skupaj osmih indikatorjev prevzeli šest takšnih, ki so primerni za našo raziskavo ter opredeljujejo skupne vrednote in spoštljiv medsebojni odnos.

Pri operacionalizaciji *zaupanja* se zrcalita dve dimenziji: verodostojnost in dobrohotnost (naklonjenost) (Ganesan 1994; Doney in Cannon 1997). Ker ju v praksi težko ločimo, bosta upoštevana v operacionalizaciji konstrukta zaupanje kot ena dimenzija. Operacionalizacijo izvedemo na osnovi Deepenove raziskave (2007), ker indikatorjev ni treba prilagajati ZLO, in jo prilagodimo le ugotovitvam iz poglobljenih pogovorov.

*Komuniciranje* med partnerji je pomemben dejavnik, ki so ga izpostavili vsi predstavniki v poglobljenih pogovorih. Osredotočamo se predvsem na koncept odprtosti komunikacije (sprotno obveščanje, izmenjava informacij in odkritost pri izmenjavi) in operacionaliziramo *komuniciranje* na podlagi merskih lestvic, ki so jih uporabljali Anderson in Weitz (1992, 32), Anderson in Narus (1984, 49), Morgan in Hunt (1994, 25) ter Deepen (2007, 184).



## Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji

PREGLEDNICA 1 Indikatorji, ki opredeljujejo spremenljivke v odnosih

Oznaka	Navedite stopnjo soglašanja z naslednjimi trditvami v odnosu med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO:
SOD1	Cilje sodelovanja v odnosu postavljamo skupaj.
SOD2	Način dela pri opravljanju logističnih storitev je pri obeh partnerjih podoben.
SOD3	Ko nastopijo problemi v odnosu, jih rešujemo skupaj.
SOD4	V odnosu se partnerja medsebojno spoštujeta.
SOD5	Dolgoročno sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem pozitivno vpliva na izvajanje logistične oskrbe.
SOD6	Z oskrbovalcem na splošno dobro sodelujemo.
ZAU1	Oskrbovalec vedno izpolni svoje obljube.
ZAU2	Ne glede na posledice je oskrbovalec z nami vedno odkrit.
ZAU3	Oskrbovalec vedno deluje v našem najboljšem interesu.
ZAU4	Oskrbovalec je zaupanja vredno podjetje.
ZAU5	Oskrbovalec korektno opravi storitve, čeprav ga ne nadzorujemo neposredno.
ZAU6	Pri sprejemanju pomembnih odločitev oskrbovalec upošteva tudi naše koristi, ne samo svojih.

*Nadaljevanje na naslednji strani*

*Oportunistično ravnanje* je zavzelo pomembno mesto v ključni raziskavi ZLO, ki sta jo opravila Knemeyer in Murphy (2004). Zaradi obsežnosti indikatorjev v tej raziskavi in sorazmerno skromne operacionalizacije v raziskavi, ki sta jo opravila Morgan in Hunt (1994) izvedemo operacionalizacijo s štirimi nekoliko popravljenimi indikatorji. Ugotovitve poglobljenih pogovorov so dodatno vodilo k naši operacionalizaciji konstrukta oportunistično ravnanje.

Operacionalizacijo za dejavnik *konfliktnost* delno povzemamo po lestvici, ki so jo uporabljali Kumar, Stern in Achrol (1992), Leonidou, Talias in Leonidou (2008) ter Deepen (2007), ter na osnovi poglobljenih pogovorov. Preglednica 1 prikazuje operacionalizacije za vse spremenljivke.

### Rezultati raziskave

#### ZNAČILNOST VZORCA IN POVPREČNE VREDNOSTI MERJENIH SPREMENLJIVK

Izbrani vzorec sestavljajo trgovska (70,4%), proizvodna (22,2%) in druga storitvena podjetja (7,4%). Več kot tretjina podjetij sodeluje z istim oskrbovalcem več kot 10 let, 28,3% od 6 do 10 let, 13,2% od 4 do 5 let in le 18,9% manj kot 4 leta. Odziv na anketo je bil 86,5-odstoten.

PREGLEDNICA 1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Oznaka	Navedite stopnjo soglašanja z naslednjimi trditvami v odnosu med oskrbovalcem in odjemalcem v ZLO:
KOM1	Odjemalec in oskrbovalec se medsebojno temeljito obveščata.
KOM2	Oskrbovalca redno oskrbimo z vsemi informacijami, ki jih potrebuje za izvedbo dogovorjenih storitev.
KOM3	Zaradi izmenjave ustreznih informacij lažje dosegamo cilje, ki so pomembni za naše nadaljnje sodelovanje.
KOM4	Izmenjava informacij z oskrbovalcem je pogosta in nastopi vedno, ko je to potrebno.
KOM5	Obe strani se lahko vedno zaneseta na izmenjane informacije.
KOM6	Način izmenjave informacij, značilen za naše delovanje, je vedno primeren za reševanje problemov v odnosu.
OPU1	Za doseg lastnih ciljev v odnosu včasih delujemo preračunljivo (resničnost nekoliko prikrojimo).
OPU2	Za doseg lastnih ciljev včasih ne izpolnimo danih obljub.
OPU3	Partner včasih pretirava v zahtevah, samo da dobi tisto, kar želi.
OPU4	Svojemu partnerju vedno predstavimo resnično sliko svojih dejavnosti.*
KNF1	Nedorečenost v zahtevah med partnerji pogosto povzroči nezadovoljstvo v odnosu.
KNF2	V odnosu se pogosto pojavlja nestrinjanje med partnerji, kar povzroča konfliktno situacijo.
KNF3	Ko nastopijo problemi, se prvotna komunikacija med partnerji poslabša.
KNF4	Konflikti med partnerji ne vplivajo na produktivnost izvedbe logistične oskrbe.*
KNF5	Konflikte rešujemo brez posebnih težav, strpno in uspešno.*
OPOMBA	*Pri indikatorjih smo vrednosti rekodirali.

Opisne statistike in korelacijske koeficiente za indikatorje spremenljivk trženjskih odnosov izračunamo s paketom SPSS 15.0. Pri indikatorjih *sodelovanja* so anketiranci v povprečju najvišjo stopnjo soglašanja pripisali trditvi, da se partnerja v odnosu medsebojno spoštujeta. Sledita dva skoraj izenačena indikatorja, in sicer da dolgoročno sodelovanje med oskrbovalcem in odjemalcem pozitivno vpliva na izvajanje logistične oskrbe in da morebitne probleme v odnosu rešujejo skupaj. Najmanj je soglašanja s trditvijo o načinu dela pri opravljanju logističnih storitev, ki očitno ni tako podoben. Variabilnost pri odgovorih ni izrazita.

Pri vseh indikatorjih *zaupanja* je zaznati srednje visoke vrednosti povprečja. Najslabše sta ocenjeni trditvi, da oskrbovalec vedno deluje v najboljšem interesu odjemalca in da pri sprejemanju pomembnih odločitev upošteva tudi koristi odjemalca, ne samo svojih. Z njima povprečni anketiranec delno soglaša. Na splošno bi lahko tr-

dili, da med oskrbovalci in odjemalci vlada zaupanje, saj je indikator, da je ocena oskrbovalca kot zaupanja vrednega podjetja blizu 6.

*Komuniciranje* ima šest indikatorjev, od katerih ugotovimo najnižjo povprečno vrednost pri medsebojnem temeljitem obveščanju. Tudi ta vrednost ni nizka, saj se zelo približa vrednosti 5, vendar kaže na to, da medsebojno obveščanje le ni tako temeljito. Vse druge spremenljivke imajo povprečne vrednosti med 5,52 in 5,79, z variabilnostjo v odgovorih nekaj čez 1.

Za *oportunistično ravnanje* ugotavljamo, da anketiranci v povprečju najmanj soglašajo s trditvijo, da za dosego lastnih ciljev ne izpolnijo danih obljub. Tudi trditvi o preračunljivosti so le delno pritrdili. Nasprotno pa so soglašali s trditvijo, da oskrbovalcu vedno posredujejo resnično sliko lastnih dejavnosti.

*Konfliktnost* med partnerjema samo delno vpliva na produktivnost izvedbe storitev. Anketiranci so v povprečju nevtralni glede trditve, da nedorečenost med partnerjema povzroča nezadovoljstvo v odnosu. Ne soglašajo, da je komunikacije zaradi problemov manj. Soglašajo pa s trditvijo, da konflikte rešujejo brez posebnih težav, strpno in uspešno.

Med oskrbovalcema ne obstajajo statistično značilne razlike, kar smo ugotavljali s *t*-testom za neodvisne vzorce.

#### PREVERJANJE ZANESLJIVOSTI IN VELJAVNOSTI MERJENJA

Faktorska analiza spremenljivk trženjskih odnosov, s katero smo preverjali ustreznost indikatorjev za posamezno spremenljivko, je bila izvedena z metodo glavnih komponent (PCA), pri kateri smo določili en faktor za posamezno spremenljivko odnosa. Zaradi majhnosti vzorca smo zaostрили merilo za faktorsko utež na 0,75 (Hair in dr. 1998). Za preverjanje primernosti vzorca za uporabo faktorske analize smo uporabili Keiser-Meyer-Olkinovo merilo (KMO) in ugotovili, da je faktorska analiza primerna metoda (Aaker in Day 1990). Po analizi so za konstrukte ostali indikatorji, ki so prikazani v preglednici 2.

Izhajamo iz konceptualnega modela (slika 1), ki ga je pojasnjevalo 20 reflektivnih indikatorjev, in ga preverjamo v treh stopnjah (Tenenhaus in dr. 2005): kakovost merskega modela (1), kakovost strukturnega modela (2) in kakovost posamezne regresijske enačbe oziroma povezave (3).

Najprej preverjamo, ali se merski model prilega podatkom. S Cronbachovim koeficientom zanesljivosti alfa smo merili zanesljivost latentnih spremenljivk, za katere je bil ugotovljen zgleden, za konfliktnost pa zelo dober koeficient zanesljivosti. Za zanesljivost merjenja

notranje usklajenosti (zanesljivost konstrukta) izmerimo vrednosti nad 0,6, zato lahko govorimo o visoki zanesljivosti merjenja konstrukta. V nadaljevanju preverjamo konvergentno in diskriminacijsko veljavnost. Pri obeh veljavnostih gre za analizo vzorcev korelacij med spremenljivkami.

Konvergentna veljavnost meri stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta. Z metodo vezanja (angl. *bootstrapping*), ki se uporablja za odločitve o značilnosti povezav med spremenljivkami, ugotovljamo, da je posamezen indikator močno usklajen z latentno spremenljivko (*t*-vrednosti med indikatorji in latentno spremenljivko so izredno visoke pri verjetnosti  $p \leq 0,01$ ). Tudi *t*-vrednosti povezav med vsemi latentnimi spremenljivkami, razen za povezavo oportunitizem – zaupanje, so statistično značilne. Zato lahko govorimo o konvergentni veljavnosti. Konvergentno veljavnost v PLS kaže tudi varianca med indikatorji in latentno spremenljivko, t. i. povprečna pojasnjena varianca (angl. AVE;  $\rho_v$ ), ki kaže delež variance, ki je pojasnjena s konstruktom v primerjavi z deležem variance, ki se pojavi zaradi merske napake. AVE za vse latentne spremenljivke so višje od 0,5, kar pomeni, da je pogoj za konvergentno veljavnost v celoti zadoščen.

S komunaliteto merimo kakovost merskega modela za vsak blok indikatorjev, ki pripadajo eni latentni spremenljivki (Tenenhaus in dr. 2005). Z metodo »blindfolding« izračunamo napovedno veljavnost modelov – navzkrižno veljavnost komunalitete –  $H^2$  (angl. cross-validated communality) za merski model in navzkrižno veljavnost indeksa presežka –  $F^2$  (angl. cross-validated redundancy) za strukturni model.

Diskriminacijsko veljavnost lahko proučujemo z različnimi metodami. Med njimi je tudi Fornell-Larckerjevo pravilo (1981), ki je najstrožje, in pravi, da mora biti povprečje izločenih varianc (AVE) primerjanih latentnih spremenljivk večje od kvadrirane korelacije med spremenljivkama. Vsi pari konstruktov izpolnjujejo ta pogoj za diskriminacijsko veljavnost.

V preglednici 3 so zbrani rezultati za celoten merski model. Merski model je zanesljiv in veljaven, zato nadaljujemo s preverjanjem postavljenih domnev v strukturnem modelu.

#### PREVERJANJE POSTAVLJENIH DOMNEV

Pri analizi strukturnih modelov želimo preveriti nomološko veljavnost merjenja. Zaupanje je pojasnjeno s komuniciranjem, oportunitizmom in konfliktnostjo, sodelovanje z zaupanjem.

Na sliki 2 (na strani 344) so prikazane vrednosti za regresijske

Vpliv predhodnikov zaupanja na sodelovanje med podjetji

PREGLEDNICA 2 Rezultati eksplorativne faktorске analize za konstrukte odnosov

Konstrukti	Faktorska utež	Komunaliteta
<i>Komuniciranje: <math>KMO_{KOM} = 0,847</math> (zbirni delež pojasnjene variance: 69,5%; <math>\alpha = 0,887</math>)</i>		
KOM1	0,887	0,788
KOM3	0,853	0,728
KOM5	0,838	0,602
KOM6	0,809	0,702
KOM4	0,776	0,654
<i>Oportunizem: <math>KMO_{OPP} = 0,705</math> (zbirni delež pojasnjene variance: 75,7%; <math>\alpha = 0,819</math>)</i>		
OPU1	0,895	0,802
OPU2	0,889	0,791
OPU4	0,823	0,678
<i>Konflikti: <math>KMO_{KNF} = 0,649</math> (zbirni delež pojasnjene variance: 65,3%; <math>\alpha = 0,709</math>)</i>		
KNF2	0,863	0,745
KNF3	0,811	0,658
KNF5	0,746	0,557
<i>Zaupanje: <math>KMO_{ZAU} = 0,904</math> (zbirni delež pojasnjene variance: 77,8%; <math>\alpha = 0,924</math>)</i>		
ZAU4	0,910	0,775
ZAU2	0,887	0,786
ZAU1	0,880	0,775
ZAU3	0,880	0,829
ZAU5	0,853	0,727
<i>Sodelovanje: <math>KMO_{SOD} = 0,784</math>; (zbirni delež pojasnjene variance: 70,1%; <math>\alpha = 0,857</math>)</i>		
SOD3	0,895	0,801
SOD4	0,839	0,705
SOD5	0,812	0,660
SOD6	0,798	0,636

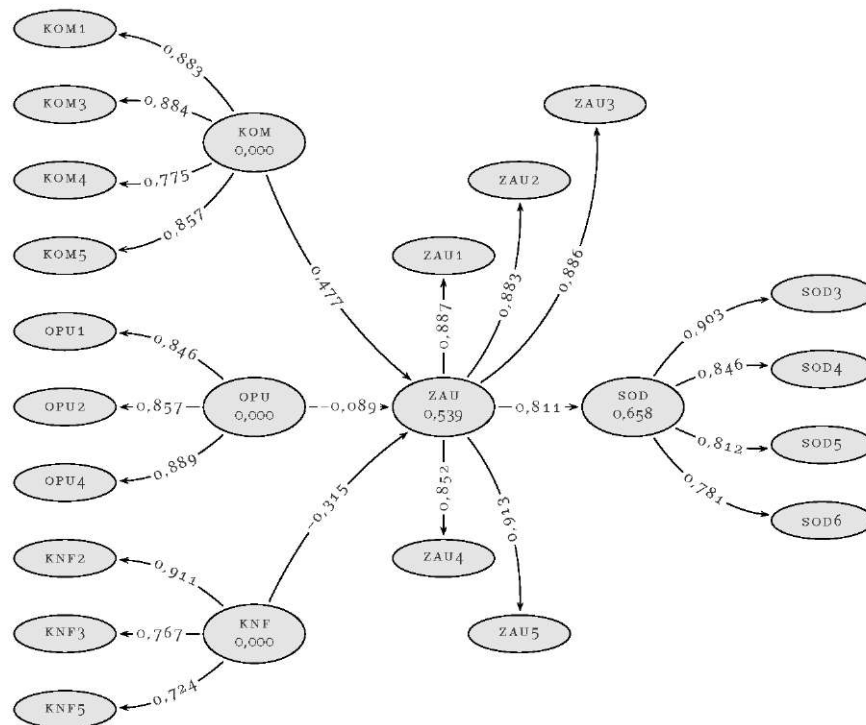
PREGLEDNICA 3 Pregled rezultatov za latentne spremenljivke za merski model

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KOM	0,845	0,725	0,725	0,524
OPU	0,898	0,747	0,747	0,461
KNF	0,845	0,647	0,647	0,312
ZAU	0,946	0,778	0,778	0,648
SOD	0,903	0,700	0,700	0,494

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) latentna spremenljivka, (2) skupna zanesljivost, (3) AVE, (4) komunaliteta, (5)  $H^2$  (navzkrižna veljavnost komunalitete).

koeficiente med konstrukti in deleži pojasnjene variance v modelu.

Moč vpliva eksogene (neodvisne) spremenljivke na endogeno (odvisno) spremenljivko merimo s koeficientom moči učinka  $-f^2$ . Izra-



SLIKA 2 Ocene parametrov za strukturne enačbe modela

čunali smo vrednosti  $f^2$  za moč povezav komuniciranja, konfliktov in oportunitizma z zaupanjem. S komuniciranjem, konflikti in oportunitizmom pojasnimo 53,9 % variance v zaupanju. Najmočnejši vpliv na zaupanje ima komuniciranje ( $f^2 = 0,34$ ), konflikti imajo srednji vpliv ( $f^2 = 0,13$ ), medtem ko oportunitizem skoraj nima vpliva ( $f^2 = 0,01$ ). Chin (1998) pravi, naj bodo strukturne povezave med konstrukti vsaj 0,20, idealno nad 0,30. Obe značilni povezavi med konstrukti sta idealni, vpliv zaupanja na sodelovanje pa je s koeficientom 0,81 izredno močan.

Kakovost posamezne strukturne enačbe merimo z navzkrižno veljavnostjo indeksa presežka po Stone-Geisserjevem preizkusu z metodo »blindfolding« in vrednosti  $F^2$  okoli 0,4 kažejo na dobro kakovost strukturnih enačb (Tenenhaus in dr. 2005).  $F^2$  za sodelovanje je 0,445, za zaupanje pa 0,392.

Po metodi, ki jo predlagajo Tenenhaus in dr. (2005, 173), smo izračunali celoten indeks ustreznosti (GOF), ki pomeni delež ujemanja ustreznosti modela. Vrednost indeksa 0,6561 torej pomeni, da z mo-

delom pojasnimo 65,61 % od najvišjega možnega ujemanja, kar pomeni zelo dobro ujemanje modela.

Z metodo vezanja (angl. bootstrapping) v programu SmartPLS smo izračunali  $t$ -vrednosti, ki kažejo moč povezav med konstrukti. Tri postavljene domneve v modelu ( $H_1$ ,  $H_3$  in  $H_4$ ) sprejmemo. Domnevo  $H_2$  zavrnamo, saj regresijski koeficient ni statistično značilen. Oba ostala predhodnika zaupanja in zaupanje kot mediacijska spremenljivka pomembno vplivajo na sodelovanje med odjemalcem in oskrbovalcem v ZLO.

### Sklep

Z opravljeno raziskavo smo analizirali vpliv komuniciranja, oportunističnega ravnanja in konfliktov na zaupanje med partnerji in prek zaupanja na sodelovanje.

Najprej smo pregledali relevantno literaturo s področja predhodnikov zaupanja v trženjskih odnosih in na osnovi analize rezultatov s poglobljenih pogovorov oblikovali merske lestvice za dejavnike odnosov. Opredelitve posameznega konstrukta smo povzeli iz raziskav teh konstruktov priznanih avtorjev in jih prilagajali svojemu raziskovalnemu načrtu, saj so bile v določenih posebnostih potrebne prilagoditve.

Nato smo preverili veljavnost in zanesljivost merskih lestvic z eksplorativno faktorsko analizo. Rezultati, ki jih prikazuje preglednica 2, kažejo na ustrezno zanesljivost samih konstruktov. Preden smo testirali strukturni model in potrjevali domneve, smo preverili merski model ter tako zagotovili veljavnost in zanesljivost merjenja. Merski model je zanesljiv in veljaven, zato z merjenjem strukturnega modela ugotavljamo nomološko veljavnost merjenja. Rezultati kažejo, da imajo komuniciranje velik pozitiven in konflikti precejšen negativen vpliv na zaupanje med partnerji. Anderson in Weitz (1989) v svoji raziskavi na področju distribucijskih poti ugotovita podoben pozitiven vpliv komunikacije na zaupanje. V zunanji logistični oskrbi ima komuniciranje tudi v Deepenovi raziskavi (2007) vidno mesto s statistično značilnim vplivom na komuniciranje (regresijski koeficient je 0,23 pri  $p = 0,1$  %). V svoji raziskavi pa ugotavljamo še znatno močnejšo povezanost komuniciranja z graditvijo zaupanja, saj je regresijski koeficient 0,48 pri  $p \leq 0,01$ , moč vpliva ( $f^2$ ) komuniciranja na zaupanje pa je 0,34. Konflikti negativno vplivajo na zaupanje. Ker smo v svoji raziskavi konflikt razumeli kot zaviralno komponento v graditvi zaupanja, smo tudi za indikatorje konstrukta sprejeli tiste, ki ugotavljajo negativen vpliv konfliktov. Neposrednih primerjav z rezultati primerljivih raziskav zato ne moremo izvajati, saj je Dee-

pen (2007) konflikte obravnaval kot funkcijske konflikte s pozitivnim vplivanjem na odnos, vendar svoje domneve ni potrdil. Opravljena raziskava poudarja pomembno vlogo konfliktov v graditvi zaupanja, saj konflikti negativno vplivajo na zaupanje z regresijskim koeficientom ( $\gamma$ ) – 0,314 pri  $p \leq 0,01$ .

Zanimivo je spoznanje, da oportunistem v naši raziskavi nima statistično značilnega vpliva na zaupanje. To je verjetno posledica sprejetih omejitev raziskave, da proučujemo samo dolgoročne, partnerske odnose med oskrbovalcem logistične oskrbe in njegovo stranko, kjer oportunistem tudi po teoriji zaupanja in zavezanosti nima svojega mesta. Partnerski odnosi namreč niso naravnani na iskanje prednosti ene strani na račun druge, temveč se išče win-win situacija, v kateri bosta oba partnerja v odnosu pridobila. Oportunistem je zato v takšnem odnosu konstrukt, ki ne bi smel igrati nobene vloge med partnerji, kar so rezultati raziskave tudi potrdili.

Zaupanje ima osrednjo vlogo v mnogih odnosih na medorganizacijskih trgih. Številne raziskave in avtorji ga v modelih postavljajo kot ključno mediacijsko spremenljivko. Tudi v našem modelu ima zaupanje močan in pozitiven vpliv na sodelovanje med partnerji. To je v skladu z raziskavami, ki so jih opravili Morgan in Hunt (1994), Engelbrecht (2004), Deepen (2007) in drugi. Moore (1998) je dokazal vpliv zaupanja na učinkovitost sodelovalnega odnosa, kar dokazuje, da je zaupanje kot predhodnik sodelovanja najpomembnejši dejavnik v trženjskem odnosu. To vnovič potrjuje domneve, da uspešnost sodelovanja med partnerjema temelji predvsem na graditvi zaupanja med njima.

Strukturni model, kjer nas je najprej zanimalo, ali podatki podpirajo teoretične odnose, kot smo jih določili v predlaganem modelu, je zanesljiv, saj globalni indeks ustreznosti pojasnjuje kar 65,61 % od največjega mogočega ujemanja. Vsi regresijski koeficienti so statistično značilni, razen povezava oportunistem – zaupanje. Vzroke za neznačilnost povezave in zavrnitev postavljene domneve smo že predhodno pojasnili. Od štirih postavljenih domnev potrdimo tri, ki kažejo na vpliv zaupanja in dveh od postavljenih predhodnikov zaupanja na sodelovanje.

Sama raziskava je prinesla nekaj teoretičnih in metodoloških prispevkov k znanosti o trženjskih dejavnikih v zunanji logistični oskrbi, še posebno pa želimo izpostaviti prispevke za logistične menedžerje v slovenskih podjetjih, ki oddajajo del ali celotne logistične storitve v zunanjo oskrbo specialistom. Rezultati nakazujejo pomembno vlogo komuniciranja kot pozitivnega dejavnika in konfliktov kot negativnega dejavnika pri graditvi zaupanja. To pa je izjemno



pomembno in prvi pogoj za uspešno sodelovanje. Priporočamo, da managerji v podjetjih upoštevajo rezultate raziskave.

Rezultate te raziskave moramo interpretirati z nekaterimi omejitvami – vzorec se nanaša na zLO v Sloveniji, podatke pa smo dobili od odjemalcev. Za nadaljnje raziskave priporočamo dobivati podatke v diadnem odnosu. Ker raziskava obravnava le nekatere dejavnike v trženjskem odnosu med odjemalcem in oskrbovalcem, bi za ustreznejšo razlago ter večji teoretični in praktični prispevek vključili tudi druge pomembne dejavnike, ki oblikujejo dolgoročne odnose v logistiki.

#### Literatura

- Aaker, D. A., in G. S. Day. 1990. *Marketing research*. New York: Wiley.
- Anderson, E., in B. Weitz. 1989. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8 (4): 310–323.
- . 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29 (1): 18–34.
- Anderson, J. C., in D. W. Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3): 411–423.
- Anderson, J. C., in J. A. Narus. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48 (4): 62–74.
- Barnes, B. R., P. Naude in P. Mitchell. 2007. Perceptual gaps and similarities in buyer-seller dyadic relationships. *Industrial Marketing Management* 36 (5): 662–675.
- Bowersox, D. J, P. J. Daugherty, C. L. Dröge, D. S. Rogers in D. L. Wardlow. 1989. *Leading edge logistics: competitive logistics for the 1990's*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Bradford, K. D., A. Stringfellow in B. A. Weitz. 2004. Managing conflict to improve effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing* 80 (3): 181–195.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chin, W. W. 1998. Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22 (1): vii–xvi.
- Čater, B. 2006. Zavezanost v odnosih med trženjsko raziskovalnimi agencijami in naročniki raziskav. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Deepen, J. 2007. *Logistics outsourcing relationships: measurement, antecedents and effects of logistics outsourcing performance*. Heidelberg: Physica.
- Denize, S., in L. Young. 2007. Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management* 36 (7): 968–982.

- Doney, P. M., in J. P. Cannon. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 61 (2): 35-51.
- Dwyer, F. R., P. Schurr in S. Oh. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2): 11-27.
- El-Ansary, A. I. 1997. Relationship marketing: a marketing channel context. *Research in Marketing* 13 (4): 33-46.
- Engelbrecht, C. 2004. *Logistikooptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universität.
- Etgar, M. 1979. Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of Retailing* 55 (1): 61-78.
- Fornell, C., in D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39-50.
- Frazier, G. L. 1983. Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing* 47 (4): 68-78.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 58 (2): 1-19.
- Gundlach, G. T., in P. E. Murphy. 1993. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing* 57 (4): 35-46.
- Gundlach, G. T., R. S. Achrol in J. T. Mentzer. 1995. The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing* 59 (1): 78-92.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham in W. C. Black. 1998. *Multivariate data analysis*. 5. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Homburg, C., in A. Giering. 1996. Konzeptualisierung and Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfadens für die Marketingforschung. *Marketing – ZFP* 18 (1): 5-24.
- House, R. G., in T. P. Stank. 2001. Insight from logistics partnership. *Supply Chain Management* 6 (19): 16-20.
- Jarillo, J. C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal* 9 (1): 31-41.
- John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 21 (3): 278-289.
- Knemeyer, A. M., in P. R. Murphy. 2004. Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: a relationship marketing perspective. *Journal of Supply Chain Management* 40 (1): 35-51.
- . 2005. Is the glass full or half empty? An examination of user and provider perspectives towards third-party logistics relationships. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management* 35 (10): 708-227.
- Knemeyer, A. M., T. M. Corsi in P. R. Murphy. 2003. Logistics outsourcing relationship: customer perspectives. *Journal of Business Logistics* 24 (1): 77-109.

- Kumar, N., L. W. Stern in R. S. Achrol. 1992. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research* 29 (2): 238-253.
- Lambe, C. J., C. M. Wittmann in R. E. Spekman. 2001. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (3): 1-36.
- Lambert, D. M., M. A. Emmelhainz in J. T. Gardner. 1996. So you think you want a partner? *Marketing Management* 5 (2): 24-41.
- Larson, P. D., in J. D. Kulchitsky. 1999. Logistics improvement programs: the dynamics between people and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29 (2): 88-102.
- Leonidou, L. C., M. A. Talias in C. N. Leonidou. 2008. Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management* 37 (1): 92-103.
- Levy-Mangin, J.-P., T. Kopyay in C. Calmes. 2008. The moderator effect of communication in marketing channels of distribution: the case of car's industry in Canada. *International Advances in Economic Research* 14 (1): 48-64.
- Mohr, J. J., in J. R. Nevin. 1990. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing* 54 (4): 36-51.
- Moore, K. R. 1998. Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34 (1): 24-37.
- Moorman, C., G. Zaltman in R. Deshpandé. 1992. Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314-328.
- Morgan, R. M., in S. D. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- Panayides, P. M. 2007. Effects of organizational learning in third-party logistics. *Journal of Business Logistics* 28 (2): 133-158.
- Ringle, C. M., S. Wende in A. Will. 2005. SmartPLS 2.0. [Http://www.smartpls.de](http://www.smartpls.de).
- Seppänen, R., K. Blomqvist in S. Sundqvist. 2007. Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management* 36 (2): 249-265.
- Tenenhaus, M., V. E. Vinzi, Y.-M. Chatelin in C. Lauro. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis* 48 (1): 159-205.
- Wathne, K. H., in J. B. Heide. 2000. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing* 64 (4): 36-51.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Andreja Križman

- Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335-345.
- Zineldin, M., in P. Jonsson. (2000). An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationships: an empirical study of the Swedish wood industry. *The TQM Magazine* 12(4): 245-265.

# Vrednotenje ureditve notranjih kontrol z metodo *coso* v trgovskem podjetju

KARMEN MARKOJA

*Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija*

Pri izvedbi notranjerevizijskega posla je še posebno pomembna izbira metodološkega orodja za vrednotenje postopkov za notranje kontrole, s katerim prepoznamo in ovrednotimo pomembna mesta izpostavljenosti tveganjem na posameznem področju. Priznana metoda *coso* upošteva širšo vlogo okolja kontroliranja in je z definiranjem t. i. mehkih kontrol pomembno prispevala k celostnem vrednotenju mehanizmov za notranje kontrole v posamezni organizaciji. V prispevku prikazujemo primer izvedbe notranje revizije z uporabo metode *coso* na primeru nekega trgovskega podjetja. Opisan primer je lahko izhodišče za nadaljnje razvijanje revizijskih programov v skladu z metodo *coso*.

*Ključne besede:* notranje kontrole, notranja revizija, metoda *coso*, računovodstvo

## Uvod

S pojavom finančnih škandalov v preteklih letih v velikih in uspešnih svetovnih in evropskih korporacijah (Enron, WorldCom, Parmalat), s procesom globalizacije in povečevanjem vloge ustvarjanja vrednosti za lastnike je ustrezno in učinkovito ravnanje s tveganji dobilo pomembno vlogo, s čimer se posledično večja tudi pomembnost notranjega revidiranja (Koletnik 2002, 70). Drugačna obravnava obvladovanja tveganj je spremenila tudi pogled na preverjanje delovanja notranjih kontrol, zato tradicionalno preizkušanje notranjih kontrol ne zadošča več. Revidiranje notranjih kontrol v razvitih državah, tako kot zahteva njihova zakonodaja in revizijska stroka, mora temeljiti na metodiki *coso* ali kateri drugi metodiki, ki je primerljiva z omenjeno. Zaradi prilaganja spremembam je inštitut notranjih revizorjev iz ZDA (The Institute of Internal Auditors) decembra 2003 izdelal in sprejel standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Standards for the Professional Practise of Internal Auditing), ki jih morajo uporabljati notranji revizorji po vsem svetu. Obnovljeni standardi prinašajo novo kakovost v pojmovanju in opredelitvi notranjega revidiranja ter vlogi in poslanstvu notranjega revizorja (Majič 2008, 2).

V Sloveniji je prenovljene mednarodne standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju izdal Slovenski inštitut za revizijo oktobra 2004 in zavezuje vse izvajalce notranjega revidiranja. Čeprav notranja revizija v Sloveniji še precej zaostaja za zahodnim svetom, se kljub temu večina slovenskih podjetij že odloča za vpekljavo notranjega revidiranja v poslovanje podjetja. Pri nas je namreč notranja revizija zakonsko različno urejena, obvezna je le v nekaterih organizacijah. Notranja revizija je z zakonom obvezna za javni sektor (zakon o javnih skladih, zakon o javnih financah), za banke (zakon o bančništvu, zakon o Banki Slovenije), za zavarovalnice (zakon o zavarovalništvu) in za borznoposredniške družbe (zakon o trgu finančnih instrumentov). Za druga podjetja notranja revizija ni obvezna, če pa se zanjo kljub temu odločijo, potem namen in cilj notranjega revidiranja določi poslovodstvo.

### **Predstavitev metode coso**

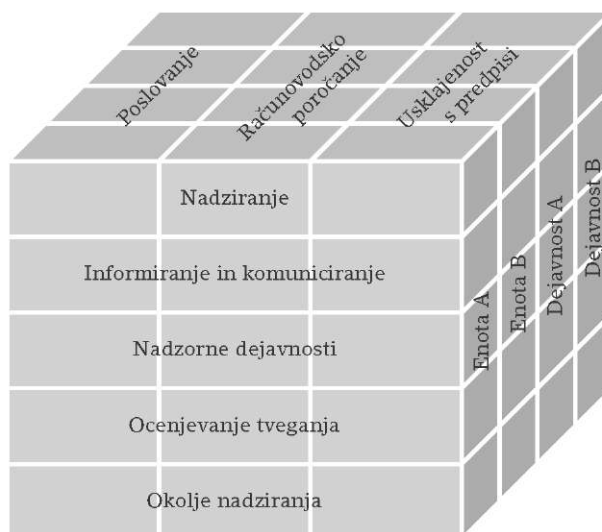
Zaradi pomembnih revizijskih napak, ki so se pojavile pri revidiranju ureditve notranjega kontroliranja v 80. letih prejšnjega stoletja, je poročilo, ki ga je izdal coso (Committee of Sponsoring Organizations), prispevalo k redefiniciji notranjih kontrol in sodil za presojo uspešnosti njihovega delovanja. Ogrodje notranjih kontrol naj ne bi zajelo le vrednotenja t. i. trdih kontrol, ki se nanašajo na razmejitve dolžnosti in obveznosti, ampak tudi t. i. mehke kontrole, kot so konkurenčnost, strokovnost zaposlenih, slog in filozofija vodenja. Poročilo coso naj bi zagotovilo, da bi pomembnost notranjih kontrol razumele vse udeležene stranke: od poslovodstva, revizorjev do javnosti. Poslovodstvu naj bi pomagalo pri opredelitvi pomembnih tveganj in kontrol, dalo ogrodje za postavitev notranjih kontrol in, kar je zelo pomembno, pomagalo notranjim revizorjem, da se usmerjajo na področja povečevanja koristi in izboljšave delovanja podjetij.

Namen ogrodja coso je, da poslovodstvo podjetja in njihovi revizorji pridobijo sodila, s katerimi bodo ocenjevali učinkovitosti notranjega nadzora in o tem poročali javnosti (Root 1998, 113).

### **Vrednotenje notranjih kontrol z metodo coso**

Metoda coso predpostavlja, da se notranje kontrole izvajajo v osnovnih poslovnih procesih načrtovanja, izvajanja in nadziranja, vendar ta ne povečuje koristi teh procesov, ampak je njihov sestavni del. V ogrodju je uporabljen vseobsegajoč pomen izraza ljudje, saj zajema tako poslovodstvo kot tudi druge zaposlene (Root 1998, 118). Ogrodje coso je usklajeno s standardi notranjega revidiranja.

### Vrednotenje ureditve notranjih kontrol



SLIKA 1 Model coso za notranje kontrole (prirejeno po Putting coso's theory into practice 2005)

Z vpeljavo sistema notranjih kontrol v organizacijo želi poslovodstvo doseči tri *cilje* (Hawkins 1998, 6):

- *poslovanje*, ki mora biti uspešno in učinkovito – to dosežemo z uspešno in učinkovito razporeditvijo dejavnikov;
- *računovodsko poročanje* mora biti zanesljivo, računovodske informacije razpoložljive in zanesljive – za notranje in zunanje uporabnike računovodskih poročil;
- *usklajenost s predpisi* – to pomeni, da mora biti poslovanje organizacije usklajeno z veljavno zakonodajo, predpisi, notranjimi pravilniki in postopki.

Poleg navedenih poslovnih ciljev pa metoda coso opredeljuje tudi pet medsebojno odvisnih *sestavin* notranjih kontrol, med katere uvrščamo: okolje kontroliranja, ocenjevanje tveganja, kontrolne dejavnosti, informiranje in komuniciranje ter nadziranje.

Naslednja dimenzija označuje *enote ali dejavnosti organizacije*, na katero se nanaša notranja kontrola. Koristen je tako za celotno organizacijo kot tudi za njene posamezne enote. Notranja kontrola naj bi torej z enakimi merili navzkrižno deloval med posameznimi enotami organizacije in njihovimi dejavnostmi.

Tridimenzionalnost modela coso za notranje kontrole prikazuje slika 1.

V nadaljevanju razlagamo posamezne sestavine modela COSO za notranje kontrole.

#### OKOLJE KONTROLIRANJA

Okolje kontroliranja je temeljni del ureditve notranjih kontrol v podjetju in zagotavlja zunanje možnosti za njihovo delovanje ter hkrati postavlja osnovo za delovanje vseh drugih štirih sestavin. Sestavine okolja kontroliranja so:

- *Neoporečnost in etične vrednote posloводства in zaposlenih* – zaposleni morajo podpirati notranje kontrole ves čas v celotni organizaciji, pokazati morajo osebno in strokovno neoporečnost ter etične vrednote. Vedno morajo delati v skladu s kodeksom etike.
- *Vodstvena filozofija in slog vodenja* – izraža način razmišljanja in vodenja posloводства (podpira namene notranjega revidiranja). Posloводство mora skrbeti predvsem za urejeno, etično, gospodarno, uspešno in učinkovito vodenje.
- *Primerna porazdelitev pooblastil in odgovornosti* – vključuje raven znanja in izkušenj, potrebnih za izvajanje nalog, ter dobro razumevanje delovnih dolžnosti glede notranjega kontroliranja. Zaposleni morajo vzdrževati in dokazovati raven izkušenj, potrebnih za kakovostno ocenjevanje tveganja, ter pomagati pri učinkovitem izvajanju notranjega kontroliranja.
- *Primerna organizacijska ureditev* – določa dodeljevanje ključnih odgovornosti in pooblastil v organizaciji. Izbrane morajo biti ustrezne poti poročanja. Organizacijska ureditev lahko vključuje notranjerevizijsko enoto, vendar mora biti ta neodvisna od posloводства in mora poročati neposredno najvišji ravni v organizaciji.
- *Primerno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih* – vključuje zaposlovanje in kadrovanje, usmerjanje, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje in svetovanje, napredovanje in nagrajevanje ter popravljalne ukrepe. Pomemben del okolja kontroliranja so vse metode, ki jih uporabljajo pri kadrovanju, saj so zaposleni pomemben vidik notranjega kontroliranja.

#### OCENJEVANJE TVEGANJA

Ocenjevanje tveganja se nanaša na opredelitev in proučitev pomembnih tveganj, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja in njihovo upravljanje (Root 1998, 123). Proces ravnanja s tveganji poteka v več korakih.



### *Opredelitev tveganj*

V poslovni literaturi obstaja precej opredelitev koncepta tveganja, pri čemer pa sta za večino opredelitev značilni dve pomembni lastnosti, in sicer (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 26):

- da je tveganje povezano z verjetnostno porazdelitvijo rezultatov poslovnih dejanj in
- da nekateri rezultati poslovnih dejanj povzročajo podjetjem neželjeno izgubo.

Tveganje je sestavljeno iz množice sestavin, vendar literatura o ravnanju s tveganji poudarja štiri sestavine, ki so najpomembnejše pri opredelitvi tveganja, in sicer (Keijzer 1998, 37):

- *dejavniki* – nevarnosti, ki lahko povzročijo nastanek tveganega dogodka;
- *verjetnost* – negotovost in verjetnost dogodka, pri katerem se lahko pojavi tveganje;
- *predmeti* – predmeti, ki jih lahko prizadene pojav tveganega dogodka;
- *posledice* – narava in obseg škode oziroma izgube, ki jih tvegani dogodek povzroči na predmetih.

### *Prepoznavanje tveganj*

Pri prepoznavanju tveganj je potrebna metodološkost, vsako prepoznano tveganje je treba strukturirati. Priporočljivo je uporabljati preglednice, ki zagotavljajo celovito prepoznavo, opis in pozneje oceniti tveganje (primer prikazuje preglednica 1).

### *Ocena tveganj*

Ocena tveganj je lahko številčna, polovično številčna ali kakovostna v pogledu na verjetnost nastopa in na mogoče posledice. Posledice grožnje in priložnosti so lahko visoke, srednje ali nizke. Verjetnost nastopa je lahko visoka, srednja ali nizka, vendar ne zahteva drugačne opredelitve glede na to, ali se nanaša na grožnjo ali priložnost (A risk management standard 2002, 6). Podjetja bodo za svoje potrebe izdelala matriko verjetnosti  $3 \times 3$ , odvisno od njihovih posebnih okoliščin. Primer matrike je prikazan v preglednici 2.

Za izračun verjetnosti, ki nam določi pogostost nastanka tveganja, se lahko uporabijo različne metode, na primer metoda delphi. Priporočljivo je, da se uporabijo statistična orodja, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih in omogočajo sistematičen razvoj ocene verjetnosti. Večinoma so verjetnosti ocenjene kot stopnje – nizka, srednja ali visoka (primer zgornje matrike). To ni najboljša metoda, saj je odvisna

PREGLEDNICA 1 Prepoznavanje tveganj

1. Ime tveganja	[Ime]
2. Obseg tveganja	Kakovosten opis dogodkov, njihov obseg, vrste, števila in medsebojne odvisnosti.
3. Narava tveganja	Strateško, finančno, operativno, znanje.
4. Nosilci interesov	Kateri so nosilci interesov podjetja in kakšna so njihova pričakovanja?
5. Oštevilčenje tveganj	Pomembnost in verjetnost.
6. Odnos do tveganja	Morebitna izguba in finančni vpliv tveganja. Vrednost pri tveganju. Verjetnost in obseg morebitne izgube/koristi. Cilji kontroliranja tveganj in želena raven tveganj.
7. Obvladovanje tveganj, kontrolni mehanizmi	Kako se trenutno obvladuje tveganje? Obseg zaupanja obstoječim kontrolam. Način nadzora in pregleda.
8. Možne dejavnosti in izboljševanja	Priporočila za znižanje tveganj.
9. Razvoj strategij in usmeritev	Prepoznavanje funkcij, ki so odgovorne za razvoj strategije in usmeritev.

Prirejeno po A risk management standard 2002.

PREGLEDNICA 2 Matrika verjetnosti nastopa

Ocena	Opis	Indikatorji
Visoka (verjetno)	Mogoče je, da se pojavi vsako leto – 25-odstotna verjetnost.	Verjetnost nastopa je mogoča večkrat v 10 letih.
Srednja (mogoče)	Mogoče je, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost je manjša od 25 %	Lahko se pojavi enkrat v 10 letih, težko bo kontrolirati.
Nizka (nepomembno)	Ni verjetno, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost je manjša od 2 %.	Do zdaj se ni pojavila.

Prirejeno po A risk management standard 2002.

od osebne presoje posameznika (za nekoga je lahko nizko enkrat v življenjskem obdobju, za drugega pa vsakih deset let).

### *Obvladovanje tveganj*

Ta proces je nadaljevanje procesa ocenjevanja tveganj, kajti ko so pomembna tveganja določena, je treba njihov vpliv na poslovanje podjetja čim bolj zmanjšati. Tveganja se razdelijo na obvladljiva in neobvladljiva, določi se čas njihovega vnovičnega pregledovanja. Pri obvladljivih tveganjih sledi izbira ustreznih notranjih kontrol, ki naj bi njihove negativne vplive na poslovanje podjetja kar najbolj zmanjšale.

Za učinkovito obvladovanje tveganj je na voljo mnogo kontrolnih mehanizmov, vendar je treba izbrati pravega za vsako raven tveganja. Poslovodstvo lahko izbira med naslednjimi kontrolnimi mehanizmi za obvladovanje tveganj (Keijzer 1998, 61):

- *izogibanje tveganja* (zahteva popolno odstranitev možnosti škode, predvsem z neizvedbo dejavnosti. To je najbolj drastična metoda med vsemi merili tveganja);
- *zmanjšanje tveganja* (zahteva izvedbo dveh nalog, in sicer poskus preprečiti nastanek tveganja na eni strani in zmanjšati obseg škode, če se dogodek vseeno pojavi);
- *prenos tveganja* (gre za prenos nalog in odgovornosti, ki povzročajo tveganje, ali prenos finančnih izgub, ki izhajajo iz tveganja, na tretjo osebo oziroma skupino oseb);
- *sprejetje tveganja* (če ne moremo uporabiti nobenega od zgornjih treh meril, potem ostane edino sprejetje tveganja v celoti).

#### KONTROLNE DEJAVNOSTI

Kontrolne dejavnosti so usmeritve in postopki, ki pomagajo poslovodstvu doseči zastavljene cilje. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da pomagajo poslovodstvu zagotoviti izvajanje pravih stvari ob pravem času in na pravilen način. V organizaciji se pojavljajo na vseh stopnjah in funkcijah ter vključujejo vrsto dejavnosti (Enterprise risk management – integrated framework 2004, 32), ki so naštetje in opisane v nadaljevanju:

- *postopki odobritve in potrditve* – izvajajo jih samo pooblašene osebe. Postopki odobritve morajo vključevati posebne pogoje in roke, pod katerimi se odobritev izvaja. Potrjevanje ob upoštevanju odobritev pa pomeni, da zaposleni ravnajo v skladu s pravilniki in v okviru vpeljanih omejitev;
- *ločitev področij nalog (odobravanje, izvajanje, evidentiranje, pregledovanje)* – zaradi zmanjšanja tveganja napak ne sme noben posameznik ali skupina nadzirati vseh ključnih faz dogodka ali posla;
- *kontrola nad dostopom do dejavnikov in zapisov* – dostop do obojih je omejen na pooblašene osebe, odgovorne za skrbništvo in/ali uporabo dejavnikov (zmanjševanje tveganja nepooblašene uporabe ali izgube);
- *preveritve* – posle in pomembne dogodke je treba preverjati pred izvedbo in po njej;
- *uskladitve* – razvide je treba občasno uskladiti z ustreznimi dokumenti;

- *pregledi poslovnih dosežkov* – treba jih je redno pregledovati glede na niz standardov z ocenjevanjem uspešnosti in učinkovitosti; na podlagi tega vidimo, ali je bilo dejansko vse izvedeno, kot je treba;
- *pregledi poslovanja, procesov in dejavnosti* – treba jih je občasno pregledati, da se zagotovi njihova usklajenost z veljavnimi predpisi, usmeritvami, postopki ali zahtevami;
- *nadzor (ocenjevanje, pregledovanje, potrjevanje, vodenje in usposabljanje)* – pomaga zagotoviti primerno dosego namenov notranjega kontroliranja.

Usmeritve in postopki, ki smo jih navedli, spadajo med najbolj običajne preprečujoče in odkrivajoče kontrolne dejavnosti. Prve tri so preprečujoče, naslednje tri so bolj odkrivajoče, medtem ko sta zadnji dve hkrati preprečujoči in odkrivajoči. Pomembno je, da organizacija doseže ustrezno razmerje med odkrivajočimi in preprečujočimi kontrolnimi dejavnostmi. Zelo pomembno je tudi, da stroški kontrolnih dejavnosti ne presegajo koristi, ki jih te prinašajo (*Guidelines for internal control standards for the public sector 2004, 8*).

#### INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE

Za pravilno delovanje notranjih kontrol sta izjemno pomembna primerno informiranje in učinkovito komuniciranje. Informacije so nujno potrebne, da zaposleni opravijo svoje naloge (*Guide to internal audit 2004, 27*). Ustrezen prenos informacij o delovanju notranjih kontrol do vseh zaposlenih je odvisen od pravih meritev in uspešne komunikacije (*Jagrič 2004, 43*).

Za razumevanje, kaj se v resnici dogaja v okolju in procesu, so izjemno pomembne *zanesljive informacije*. Ker informacije prihajajo iz zelo različnih virov (notranjih in zunanjih) ter v številnih oblikah (kvalitativnih in kvantitativnih), je največji izziv za poslovodstvo iz tako velikih količin podatkov dobiti tiste, ki so pomembni (*Enterprise risk management – integrated framework 2004, 68*). Da bodo informacije ustrezne in zanesljive, je pogoj takojšnje evidentiranje in pravilna razvrstitev poslov in dogodkov. Treba jih je prepoznati, dobiti in prenesti v obliki in časovnem okviru, ki omogoča izvajanje potrebnih notranjih kontrol in drugih delovnih dolžnosti. Na sprejemanje ustreznih odločitev poslovodstva vplivajo tudi *kakovostne informacije*. Te morajo biti ustrezne, pravočasne, natančne in dosegljive.

Uspešno komuniciranje poteka v vseh smereh, navzgor, počez in navzdol v organizaciji ter skozi vse sestavine in v celotnem ustroju. Zelo pomembno je, da komunikacija poteka obojesmerno med poslo-

vodstvom in zaposlenimi. Poslovodstvo mora zagotoviti neposredne in posredne oblike komuniciranja ter mora biti na tekočem z dosežki, razvojem, s tveganji ter z delovanjem notranjega kontroliranja (Chambers 2004, 27).

#### NADZIRANJE

Ureditev notranjega kontroliranja je treba nadzirati zaradi ocenitve kakovosti izvajanja notranjih kontrol, ki daje poslovodstvu povratno informacijo, koliko so zastavljeni cilji tudi uresničeni. Nadziranje je torej namenjeno zagotavljanju, da kontrole delujejo po načrtu in se ustrezno prilagajajo spremembam in razmeram (Sawyer, Dittenhofer in Scheiner 2003, 67).

Nujno je treba nadzirati uresničevanje vseh treh temeljnih poslovnih ciljev in vseh petih sestavin notranjega kontroliranja, pri čemer sta pogostost in obseg ocenjevanj odvisna od ocenjene stopnje tveganja. Proces se lahko izvaja kot sprotno nadziranje, kot posamezno ocenjevanje ali kot kombinacija obeh. Nadziranje zagotavlja, da notranje kontrole delujejo učinkovito (Root 1998, 132). Prednost sprotnega nadziranja je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti in zniževanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja.

Ogrodje *coso* predpostavlja, da imajo vsa podjetja, ne glede na velikost, lahko učinkovite notranje kontrole in tudi zagotavlja sodila, po katerih se njihova učinkovitost lahko oceni. Upošteva pa, da se podjetja med seboj precej razlikujejo po tem, kaj tvori učinkovitost, in da je ta ocena lahko subjektivna (Root 1998, 15).

V skladu z modelom *coso* so notranje kontrole ocenjene kot učinkovite takrat, ko ima poslovodstvo razumno zagotovilo, da (Root 1998, 137):

- razume obseg, do katerega so bili doseženi cilji poslovanja podjetja;
- so bili objavljeni računovodski izkazi pripravljene verodostojno;
- so bili upoštevani vsi zakoni in predpisi.

Praden notranji revizor izrazi mnenje o uspešnosti in učinkovitosti ureditve notranjih kontrol mora biti – v skladu z metodo *coso* – ocenjenih vseh pet sestavin. Revizor mora za izvedbo pregleda pripraviti primerne vprašalnike in preizkuse, ki bodo zagotavljali maksimalno učinkovitost in doslednost procesa za notranje revidiranje.

Končna ocena revizorja mora biti v skladu s sprejetimi merili in podprta z zanesljivimi revizijskimi dokazi in listinami. Če je ureditev notranjih kontrol zanesljiva in vzpostavljena v skladu s cilji poslo-

Karmen Markoja

PREGLEDNICA 3 Primer obrazca za ocenjevanje delovanja notranjih kontrol

Naziv poročila:			
Št. projekta:		Datum:	
Vodja projekta:		Notranji revizor:	
Ocena:		Sestavina COSO:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Zadovoljivo</li><li>• Delno zadovoljivo</li><li>• Nezadovoljivo</li></ul>	Uspešnost in učinkovitost poslovanja	Zanesljivost računovodskega poročanja	Usklajenost z zakonskimi in drugimi predpisi
Kontrolno okolje:			
Ocena tveganja:			
Kontrolne dejavnosti:			
Informiranje in komuniciranje:			
Nadziranje:			

Prirejeno po Applegate in Wills 1999.

vodstva, jo revizor oceni pozitivno. V nasprotnem primeru revizor ureditev oceni negativno in predlaga ukrepe, ki bodo izboljšali ureditev notranjih kontrol. Primer obrazca za oceno delovanja notranjih kontrol prikazuje preglednica 3.

### Uvedba vrednotenja za ureditev notranjih kontrol z metodo COSO v trgovskem podjetju

#### KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA IN NOTRANJE REVIZIJSKE SLUŽBE

Obravnavano trgovsko podjetje je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij in ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost skupine je trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. Omenjeno podjetje po zakonu ni obvezno vzpostaviti notranjerevizijske službe, vendar se je poslovodstvo leta 1999 kljub temu odločilo za njeno vpeljavo, zato je tudi določilo njen namen in cilje. Tedaj je sklenilo, da bo poglobljena naloga notranje revizije v podjetju predvsem nadziranje odvisnih družb – koliko te upoštevajo računovodske usmeritve in navodila obvladujoče družbe ter kako delujejo njihovi kontrolni mehanizmi. Notranji revizorji v podjetju so se tako najprej lotili standardizacije računovodenja po posameznih družbah, saj jim je to pozneje omogočilo hitrejše in učinkovitejše notranje revidiranje in primerljivost rezultatov. Področje notranjega revidiranja določi poslovodstvo podjetja, izbrano področje pa je enako za celotno skupino. Notranja revizija v trgovskem podjetju X revidira samo računovodsko funkcijo. V letu 2004 so poskusno izvedli notra-

nje revidiranje stroškovnega računovodenja s pomočjo opredelitve coso notranjih kontrol. Odzivi na poročilo, sestavljeno v skladu z vsemi sestavinami coso, so bili dobri. Vendar pa je podjetje zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov projekt uvedbe modela coso za notranje kontrole zdaj opustilo (Trček 2006, 67).

#### PODROČJE IN CILJI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Področje notranjega revidiranja v trgovskem podjetju X je bilo proces stroškovnega računovodenja. Glavni cilj je bil pregled delovanja notranjih kontrol v procesu likvidiranja in knjigovodskega evidentiranja splošnih stroškov poslovanja.

#### *Okolje kontroliranja*

Okolje kontroliranja za področje stroškovnega računovodenja določajo naslednji elementi: primerna organizacijska struktura, izobrazbenost in primerna usposobljenost zaposlenih, primerna porazdelitev pooblastil in odgovornosti med zaposlenimi, vodstvena filozofija ter etične vrednote posloводства in zaposlenih.

- *Organizacijska struktura* – področje stroškovnega računovodenja je organizirano v oddelku stroškovnega računovodstva v okviru službe računovodstva družbe. Oddelek vodi vodja oddelka, ki skrbi za ustrezno razporeditev dela med zaposlenimi. Odsotnosti nadrejenih so ustrezno načrtovane in zagotavljajo stalno navzočnost vsaj ene odgovorne osebe, s čimer je zagotovljen nemoten potek delovnega procesa.
- *Izobrazbena struktura* – pri primerjavi dejanske od zahtevane stopnje izobrazbe zaposlenih so bila ugotovljena določena odstopanja. Kljub temu je usposobljenost zaposlenih glede na dolgoletne delovne izkušnje ustrezna.
- *Organizacijski predpisi* – osnova za pravilno knjigovodsko evidentiranje splošnih stroškov poslovanja je interni pravilnik kontrolinga in računovodstva družbe, ki temelji na slovenskih računovodskih standardih. Podrobnejši opis izvajanja postopkov v procesu stroškovnega računovodenja je opredeljen v internem delovnem navodilu o postopku likvidacije splošnih stroškov poslovanja.

#### *Ocenitev tveganj*

Pri knjigovodskem evidentiranju splošnih stroškov poslovanja obstajajo predvsem zaradi notranjih vzrokov naslednja pomembna tveganja:

PREGLEDNICA 4 Ocena tveganj

Vrste tveganj	Stopnja tveganja		
	Nizka	Srednja	Visoka
1. Finančno tveganje			
Vpliv na denarni tok		x	
2. Tveganje zaposlenih			
Neustrezen prenos znanja	x		
Neustrezno informiranje zaposlenih		x	
Neopredeljene dolžnosti in odgovornosti	x		
Neustrezno izpolnjevanje delovnih nalog	x		
3. Tveganje informacijskega sistema			
Spremembe in novosti računalniških aplikacij		x	
Izpad delovanja računalniške opreme	x		

Povzeto po internih gradivih obravnavanega trgovskega podjetja.

#### 1. Finančno tveganje

- Neustrezen nadzor nad prejetimi računi, ki onemogoča natančno načrtovanje denarnih odtokov; posledično plačevanje zamudnih obresti dobaviteljem.

#### 2. Tveganje zaposlenih

- Neustrezen prenos znanja znotraj procesa (v primeru odsotnosti nadrejenega mora biti vzpostavljen nemoten potek delovnega procesa).
- Neustrezno informiranje zaposlenih (pretok informacij znotraj in zunaj procesa, seznanjenost in poznavanje pravil, delovnih navodil ...).
- Neustrezno opredeljene dolžnosti in odgovornosti posameznega zaposlenega.
- Neustrezno izpolnjevanje delovnih nalog in dolžnosti zaposlenih (nenatančnost, preveliko število napak, premajhna učinkovitost).

#### 3. Tveganja informacijskega sistema

- Pri uvajanju sprememb in novosti v računalniških aplikacijah (testiranje aplikacij in ustrezno usposabljanje uporabnikov).
- Tveganje izpada delovanja računalniške opreme (zagotovitev nadomestne opreme, shranjevanje rezervnih kopij datotek).

Ob upoštevanju obstoječih kontrol in na podlagi razgovora z odgovornimi osebami smo tveganja na področju stroškovnega računovodenja ocenili, kot je prikazano v preglednici 4.



### *Kontrolne dejavnosti*

Dobili smo shematski prikaz poteka procesa za področje stroškovnega računovodenja, ki so ga pripravile odgovorne osebe za navedeno področje. Na podlagi opazovanja in preveritve z originalno dokumentacijo je bil shematski prikaz poteka procesa ustrezno prilagojen.

Cilj ocene delovanja notranjih računovodskih kontrol pomeni ugotoviti stopnjo popolnosti in zanesljivosti njihovega delovanja.

Najprej je bila, na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, izdelana predhodna ocena obstoja in delovanja posameznih vrst kontrol. Nato so bile obstoječe vrste kontrol, ki so bile ocenjene kot izjemno pomembne, tudi preizkušene na podlagi testiranja večjega vzorca. Naključno smo izbrali 75 računov, pri čemer smo bili še posebno pozorni na račune iz preteklega leta. Preverjali smo, ali so zahteve, opredeljene v internem delovnem navodilu, tudi dejansko izpolnjene, pri čemer smo se pregledali naslednje:

1. Pravilnost likvidacije dokumenta:
  - pravilno izpolnjen likvidacijski žig,
  - priloženi ustrezni dokumenti oziroma potrebne opombe na računu,
  - podpis posloводства podjetja v primeru prekoračitve vrednostnega limita.
2. Pravočasno obdelavo in likvidacijo prejetih računov:
  - primerjava datuma prejema že likvidiranega računa v stroškovno likvidaturo in datuma knjiženja,
  - primerjava datuma knjiženja in datuma valute,
  - izpis računov v postopku likvidacije po odgovornih osebah.
3. Informacijsko podporo procesa.

Pri preverjanju delovanja notranjih kontrol smo ugotovili naslednja odstopanja od zahtev, opredeljenih v internem delovnem navodilu:

1. Kontrola pravilnosti likvidacije dokumenta
  - Nepopolno izpolnjen likvidacijski žig (manjkajoči datumi dokončne likvidacije računa, matične številke odgovornih oseb za likvidacijo, stroškovna mesta) je bil ugotovljen v 49 %.
  - V 15 % računi niso bili opremljeni z ustreznimi prilogami (naročilnica, dobavnica ...), iz katerih bi bilo razvidno, da je bila storitev opravljena. Prav tako ni bilo na računu ustrezno označeno, da je bila storitev opravljena na podlagi sklenjene pogodbe.

- Čeprav so v internem delovnem navodilu navedeni posebni primeri, pri katerih ni treba dobiti podpisa posloводства podjetja pri prekoračitvi določenega vrednostnega limita, so bile na proučevanem vzorcu ugotovljene kršitve. Od skupno 43 računov, ki so presegli vrednostni limit, 19 % računov odgovorna oseba za likvidacijo ni poslala v podpis poslovodu, kot to predvideva interno delovno navodilo.
2. Kontrola pravočasne obdelave in likvidacije prejetih računov
    - Na podlagi proučevanega vzorca je bilo ugotovljeno, da so ustrezno likvidirani računi, ki so prejeti v stroškovno likvidaturo, knjigovodsko evidentirani še v istem dnevu, kar je v skladu z rokom, opredeljenim v internem delovnem navodilu.
    - Pri primerjavi datumov knjiženja z datumi valute je bil v 32 % ugotovljen prekoračen datum valute. V večini primerov gre za nekajdnevne zamude. V primerih, kjer so se računi nanašali na preteklo leto, pa so bile zamude tudi nekajmesečne.
    - Na podlagi izpisa računov vseh odgovornih oseb smo ugotovili, da v večini primerov računi niso bili v postopku likvidacije dlje, kot je predvideno v internem delovnem navodilu (4 dni). Izjeme so bile ugotovljene le v treh primerih.
  3. Kontrola informacijske podpore procesa. Obstoječa računalniška podpora dopušča tudi dva- ali celo večkratno knjiženje istega računa (kopija in original računa), pomanjkljiva pa je tudi kontrola pri izbiri šifre dobavitelja. Zaradi tega nastaja veliko tveganje verodostojnosti in pravilnosti računovodskih evidenc.

#### *Informiranje in komuniciranje*

Primerno informiranje in učinkovito ter pravočasno komuniciranje so bistveni za pravilno delovanje notranjih kontrol. Za nemoten potek delovnega procesa v stroškovnem računovodenju so nujno potrebne ažurne informacije o spremenjenih oziroma ukinjenih stroškovnih mestih, o (morebitnih) spremembah ključev za delitev stroškov in informacije o podpisnikih oziroma odgovornih osebah za likvidacijo.

Pri preverjanju delovanja informiranja in komuniciranja *izven* področja stroškovnega računovodenja smo ugotovili:

- Informacij, ki se nanašajo na spremembe oziroma ukinitve stroškovnih mest ter na spremembe ključev za delitev stroškov po stroškovnih nosilcih, zaposleni ne dobijo vedno pravočasno.
- Krogotok informacij v izrednih primerih med oddelki ni vedno ustrezen. V takih primerih se zaradi neustrezno opredeljenih

navodil zaposlenim nastali problemi rešujejo telefonsko, kar ne omogoča jasnih opredelitev nalog in odgovornosti, tak način komuniciranja pa je tudi precej zamuden.

- Komunikacija z odgovornimi osebami izven procesa poteka večinoma zaradi »pomankljive« likvidacije in če dobavitelji zahtevajo takojšnje plačilo nepravočasno plačanih računov.

Pri preverjanju delovanja informiranja in komuniciranja *znotraj* področja pa podajamo naslednje ugotovitve:

- Ocenjujemo, da izmenjava informacij, ki so potrebne za izvajanje, vodenje in kontrolo delovanja znotraj procesa stroškovnega računovodenja, poteka učinkovito.
- Zaposleni v procesu stroškovnega računovodenja so sicer seznanjeni z internim delovnim navodilom, ki opredeljuje njihovo vlogo in odgovornost, vendar zaradi razdrobljenosti delovnih postopkov ni povsem jasna vsebina celotnega poslovnega procesa. Zaradi tega se zaposleni težje zavedajo svoje vloge v ureditvi notranjih kontrol, kakor tudi povezanosti njihovih dejavnosti z delom drugih zaposlenih izven njihovega procesa.
- Na podlagi zbranih informacij menimo, da zaposleni v glavnem v predvidenih časovnih rokih učinkovito izpolnjujejo svoje delo in odgovornosti.

#### *Nadziranje*

Nadziranje delovanja notranjih kontrol daje poslovodstvu povratno informacijo o tem, koliko so zastavljeni cilji uresničeni. Prednost kontinuiranega nadzora je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomankljivosti oziroma nepravilnosti ter zniževanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja.

Pri preveritvi *neodvisnega nadziranja delovanja notranjih kontrol* smo ugotovili:

- Periodična primerjava evidentiranih zneskov v računovodskem sistemu z izvirno dokumentacijo dobavitelja poteka pri izdelavi mesečnega izkaza poslovnega izida. V primeru večjih odstopanj izvaja kontrolo vodja oddelka.
- Kontrolo nad pripravljenimi mesečnimi izkazi poslovnega izida posameznih organizacijskih enot in njihovo primerjavo s planskimi postavkami bi morale vsak mesec izvajati vodje organizacijskih enot. Omenjene kontrole v praksi večina vodij organizacijskih enot *ne izvaja*, razen v času načrtovanja, kjer so dejansko realizirani stroški osnova načrta za naslednje leto.

Pri preveritvi, ali *notranje kontrole nadzirajo zaposleni* v procesu, smo ugotovili naslednje:

- V okviru standardov kakovosti ISO 9001 je v podjetju opredeljen način za poročanje o ugotovljenih neskladjih pri izvajanju poslovnih procesov. Vodja oddelka redno prijavi ugotovljena neskladja na osnovi ugotovljenih nepravilnosti v procesu ter spremlja potek njihovega reševanja oziroma odpravljanja. V opazovanem obdobju se je največ ugotovljenih neskladij (60%) nanašalo na dvakratno likvidacijo računa, ostalih 40% pa na nepravilno likvidiran račun.
- Zaradi dejstva, da na podlagi ugotovljenih in prijavljenih neskladij ni ustreznih sankcij, tak sistem ugotavljanja in poročanja o pomanjkljivostih trenutno ni povsem učinkovit.

#### KONČNE UGOTOVITVE NOTRANJEREVIZIJSKEGA PREGLEDA

Po končanem notranjerevizijskem pregledu smo ugotovili, da se postopki v procesu knjigovodskega evidentiranja in likvidiranja splošnih stroškov poslovanja deloma izvajajo v skladu z zahtevami, opredeljenimi v internem delovnem navodilu, ugotovljena pa so bila tudi določena *odstopanja*. Ugotovljena odstopanja sicer niso take narave, da bi pomembno vplivala na izkazovanje posamičnih kategorij računovodskih izkazov, pomenijo pa možnost izboljševanja doslednosti pri izvajanju postopka likvidacije.

Pri preverjanju delovanja notranjih kontrol smo ugotovili, da sistem notranjih kontrol v procesu stroškovnega računovodenja sicer deluje, vendar stopnja njegove zanesljivosti ni zadovoljiva. Obstoječe notranje kontrole namreč ne delujejo v taki meri, da popolnoma preprečujejo in odkrivajo napačne navedbe v stroškovnem knjigovodstvu. Obstaja nekaj *kritičnih točk* procesa, ki smo jih izpostavili, in sicer:

- pomanjkljiv nadzor nad prejetimi računi in njihovim krogotokom znotraj družbe, kar povzroča tveganje nepopolnosti zajema vseh prejetih računov;
- neustrezno obstoječo računalniško podporo, saj ta še vedno zahteva veliko pozornosti uporabnika že pri samem vnosu podatkov ter posledično dodatne ročne kontrole;
- neažurnost pri posredovanju informacij med posameznimi organizacijskimi enotami ter nejasnosti pri opredeljevanju nalog. Zaradi neažurne informacije, na primer o spremembi ključev za delitev režijskih stroškov na ustrezna stroškovna mesta, se lahko

## Vrednotenje ureditve notranjih kontrol

PREGLEDNICA 5 Ocena delovanja ureditve notranjih kontrol

Proces	Učinkovitost	Poročanje	Usklajenost s predpisi
Kontrolno okolje	3	3	2
Upravljanje s tveganji	2	3	3
Nadziranje	3	3	4

Opombe: 5 – nadzor dober, slabosti ni opaziti; 4 – nadzor primeren; 3 – opazni manjši problemi, nematerialne posledice; 2 – izboljšati nadzor, materialne posledice; 1 – stalno mogoče tveganje – nujno ukrepanje. Povzeto po internih gradivih obravnavnega trgovskega podjetja.

uporabijo napačni ključni, kar vpliva na pravilnost računovodskih evidenc.

V ta namen smo predlagali takojšnje ukrepanje in priporočila za izboljšanje delovanja ureditve notranjih kontrol procesa stroškovnega računovodenja.

Preglednica 5 prikazuje kvantitativno oceno delovanja notranjih kontrol po metodi coso za revidirano področje. Delovanje ureditve notranjih kontrol je bilo ocenjeno na podlagi subjektivne presoje in v skladu s strokovno vestnostjo izvajalcev notranje revizije.

### Sklep

Zgodovina notranjega revidiranja, z vidika povezav s koristmi, ki jih poslovodstvo pridobiva z nadzorom in priporočili notranje revizije, ima zaradi stroškovnega učinka negativen prizvok. Takšen odnos do notranjega revidiranja je v marsikateri organizaciji postavljal te dejavnosti na rob dogajanj, v 90. letih prejšnjega stoletja pa je celo prevladoval trend, da so se te dejavnosti prenašale na zunanje izvajalce, po navadi zunanje revizorje.

S pojavom finančnih škandalov, ki so precej omajali zaupanje javnosti v zanesljivost računovodskega poročanja podjetij, so začele države strože urejati področje notranjega revidiranja. V vodilnih gospodarstvih sveta se pojavljajo zahteve po doslednem vključevanju notranjih kontrol in njihovem razkritju, kakor tudi po obvladovanju tveganj in korporacijskem upravljanju. Pri razkrivanju notranjih kontrol pa je potrebna učinkovita uporaba metode coso.

Slovenska zakonodaja na področju razkritij notranjih kontrol sicer še ne zahteva oblikovanja metode vrednotenja notranjih kontrol, kot je to značilno za družbe, ki kotirajo na ameriških borzah. Enako velja tudi za sistematično urejanje korporacijskega upravljanja, katerega vsebina temelji na celovitem obvladovanju tveganj. Vendar to še ne pomeni, da se s takimi zahtevami ne bomo srečali tudi pri nas.

Zaradi procesov globalizacije je tudi za trgovsko podjetje X vse-kakor priporočljiva uporaba metode COSO pri vrednotenju delovanja notranjih kontrol. Uporaba te metode bo dolgoročno pripomogla k obsežni in uravnoteženi sliki celotnega kontrolnega sistema v družbi in tako omogočila poslovodstvu, da se bo lažje osredotočilo na iskanje rešitev, za notranjo revizijo pa bo to priložnost za ustvarjalno izvajanje popolne kontrole. S tem bo dosežena še boljša učinkovitost poslovanja, kakor tudi doseganje vseh zastavljenih strateških in poslovnih ciljev podjetja.

### Literatura

- Applegate, D., in T. Wills. 1999. COSO. *Internal Auditor*, december. [Http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_6\\_56/ai\\_58451893](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_6_56/ai_58451893).
- A risk management standard. 2002. [Http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf).
- Berk, A., J. Peterlin in P. Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganj: skrivnost celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
- Chambers, A. 2004. Enterprise risk management (ERM): catching up with the new COSO ERM guidance. Gradivo za seminar, Slovenski inštitut za revizijo.
- Enterprise risk management – integrated framework: executive summary. 2004. [Http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).
- Guide to internal audit: frequently asked questions about developing and maintaining an affective audit function. 2004. [Http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/6ff83e5e80a4f778882575b0061f7ae/\\$FILE/Guide%20to%20Internal%20Audit%20-%20FAQS%20-%202nd%20Edition.pdf](http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/6ff83e5e80a4f778882575b0061f7ae/$FILE/Guide%20to%20Internal%20Audit%20-%20FAQS%20-%202nd%20Edition.pdf)
- Guidelines for internal control standards for the public sector*. 2004. Bruselj: Internal Control Standard Committee.
- Hawkins, A. 1998. *Vrednotenje notranjega kontroliranja: vodič*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Jagrič, M. 2004. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Slovenski inštitut za revizijo.
- Keijzer, N. M. C. 1998. *Business risk manageable: a conceptual model for industry groups to chart the strategic decision process*. Rotterdam: Universiteit Maastricht.
- Koletnik, F. 2002. Novi okviri strokovnega ravnanja v notranji reviziji. V *Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev*, 69–85. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
- Majič, M. 2008. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Slovenski inštitut za revizijo.

Vrednotenje ureditve notranjih kontrol

- Putting coso's theory into practice. 2005. *Tone at the Top*, november.  
[Http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122](http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122).
- Root, J. S. 1998. *Beyond coso: internal control to enhance corporate governance*. New York: Wiley.
- Sawyer, B. L., A. M. Dittenhofer in H. J. Scheiner. 2003. *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. Altamonte Spring, FL: The Institute of Internal Auditing.
- Trček, A. 2006. Povezava notranjega revidiranja in sistema za obvladovanje tveganj v trgovinskem podjetju. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.





# Uporaba računalnika in interneta v prvem triletju osnovne šole

BARBARA ŠKABAR

*Osnovna šola Srečka Kosovela Sežana, Slovenija*

VIKTORIJA SULČIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V sodobnem času in prostoru je informacijsko-komunikacijska tehnologija nepogrešljiva tudi v prvem triletju osnovnošolskega izobraževanja. Sodobne oblike in metode dela z IKT v prvem triletju vzgojno-izobraževalnega procesa so vzporedne posodobitve v povezavi s tradicionalnimi didaktičnimi prijemi. Namen prispevka je prikazati uporabo računalnika in interneta kot učinkovit način poučevanja ter medsebojnega sodelovalnega učenja, predstaviti uporabo didaktičnih računalniških programov pri posameznih predmetih ter prikazati računalniško pismenost pri učencih in učiteljih v prvem triletju. Z raziskavo ugotavljamo, da uporaba računalnika in interneta omogoča večjo dejavnost učencev, učenje učencem postane zanimivejše, nekaterim enostavnejše, uveljavljajo lahko svoje individualne posebnosti ter aktivno sodelujejo z drugimi učenci. Uporaba računalnika in interneta v prvem triletju je pomembna, ker omogoča pri učencih in učiteljih razvoj spretnosti ter informacijsko-komunikacijsko znanje, ki je za njihovo nadaljnje izobraževanje in uporabo zelo pomembno.

*Ključne besede:* računalnik in internet v osnovni šoli, sodobne didaktične metode, prvo triletje

## Uvod

Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT), posebno pa razvoj interneta, izboljšuje dostopnost izobraževanja, spreminja procese poučevanja in učenja ter procese upravljanja in vodenja izobraževalnih institucij (Sulčič in Lesjak 2007). IKT razvija spretnosti in znanja, ki so vezana na moderne tehnološke procese ter na poznejše vključevanje v delo (Gerlič 2000). Zato je potrebno, da se učenci že zelo zgodaj seznanijo z IKT in njenim delovanjem. Računalnik se je kot didaktični pedagoški pripomoček v osnovni šoli uveljavil z uvedbo devetletke, čeprav, meni Gerlič (2000), so bila pričakovanja veliko večja, kot se je pozneje pokazalo v praksi. Prvotno se je računalnik uporabljal zgolj v namene razvedrila, manj pa za podporo učenja in poučevanja. Govorjenje, pisanje, branje in poslušanje so štiri glavne

strategije učenja v prvem triletju osnovne šole, ki jih začnejo učitelji sistematično razvijati pri učencih. Kellner (2007) opredeljuje nove vrste računalniške pismenosti med učenci. Tako med novosti uvršča rabo računalniških tehnologij v raziskovalne namene in za zbiranje informacij, pa tudi za prepoznavanje računalniške kulture kot področja, na katerem nastajajo besedila, predstave, računalniške igre in interaktivni mediji, ki zahtevajo razvijanje novih pismenosti (Kellner 2007, 19). Tudi Emans (2008) meni, da uporabe računalnika ni več mogoče prezreti. Vključitev računalnika v proces poučevanja lahko izboljša pogled na informacijsko-komunikacijsko znanje pri otrocih ter omogoča učenje pri posameznih predmetih. Vrsta raziskovalcev ugotavlja, da so se pri delu z računalnikom razvili nove oblike in načini sodelovalnega učenja (Mori 2004, 32). Pojavila so se vprašanja o strokovni in didaktični usposobljenosti učiteljev, organizaciji prostora, timskem delu, kakovosti in ustreznosti didaktičnih programov. Ministrstvo za šolstvo in šport se trudi dvigniti raven in kakovost znanja s področja IKT učencem in učiteljem, da ti postanejo aktivni uporabniki IKT na svojem področju. Veliko učiteljev se je izobraževalo v okviru projekta Računalniško opismenjevanje (projekti RO), na seminarjih, ki so jih izbrali v katalogu stalnega strokovnega izpopolnjevanja, na strokovnih zborih ter na izobraževalno-sejamskih prireditvah. V šolskem letu 1999/2000 so se začeli izvajati seminarji za učitelje v prvem in drugem triletju osnovne šole z naslovom Didaktični programi na razredni stopnji (Mori 2004). Učitelji so na seminarjih pridobivali kompetence za uporabo e-gradiv (didaktična programska oprema, CD-ji, DVD-ji) in strojne opreme (digitalni fotoaparati, videokonferenčna oprema ipd.). Raziskava Evropske unije iz leta 2006 je pokazala, da v Sloveniji 52 % učiteljev meni, da so popolnoma usposobljeni za uporabo IKT v razredu (Ministrstvo za šolstvo in šport 2008). Glede na nagle spremembe v šolskem prostoru je rezultat zadovoljiv. Ministrstvo za šolstvo in šport bo na področju izobraževanja učiteljev v okviru Evropskega socialnega sklada zagotovilo sredstva za nadaljnjo komunikacijsko-informacijsko raven, ki naj bi jo v naslednjem desetletju dosegel skoraj vsak učitelj. Peterson in Comeaux (v Woolfolk 2002, 6) trdita, da postanejo učitelji strokovnjaki zaradi kakovosti lastnega strokovnega znanja in sposobnosti zavedanja lastnega mišljenja.

V prispevku bomo predstavili didaktične metode z uporabo računalniških programov in interneta pri učenju in poučevanju v prvem triletju osnovnošolskega izobraževanja. Cilj raziskave je preveriti širitev razvoja računalniške in internetne pismenosti, ugotoviti uporabo didaktičnih računalniških programov pri posameznih predme-

tih ter prikazati uporabo računalnika in interneta kot učinkovit način poučevanja ter medsebojnega sodelovalnega učenja. V teoretičnem delu bomo prikazali teorijo učenja in poučevanja z uporabo računalnika v prvem triletju osnovne šole. V empiričnem delu prispevka bomo prikazali nekatera spoznanja in rezultate iz prakse, ki smo jih dobili na podlagi anketnega vprašalnika. Z raziskavo bomo potrdili oziroma ovrgli naslednje hipoteze:

- Učenje s pomočjo računalnika v prvem triletju je učinkovitejše na področju iskanja informacij, začetnega opismenjevanja ter pri medsebojnem sodelovalnem učenju.
- Učitelji kažejo interes za uporabo računalnika pri poučevanju.
- Učitelji širijo svoje znanje s področja IKT.
- Učitelji spodbujajo znanje o uporabi IKT pri učencih.

#### **Poučevanje z računalnikom**

Borko, Peterson in Comeaux (v Woolfolk 2002, 7) menijo, da je poučevanje zapletena in zahtevna dejavnost učitelja, ki zahteva kritično mišljenje in predanost vseživljenjskemu učenju. Woolfolk (2002) hkrati poudarja, da morajo biti učitelji tehnično podkovani, iznajdljivi ter sposobni uporabiti vrsto strategij poučevanja kot tudi iskati nove strategije poučevanja. Sodobni didaktični pogledi poudarjajo, da poučevanje ni več samo učiteljeva dejavnost. Vloga učitelja pri poučevanju in učenju z uporabo računalnika je spremenjena. V sodobni šoli nekatere vidike poučevanja izvajajo tudi učenci sami, učitelj pa je le v vlogi moderatorja – učitelj učenca usmerja, da sam išče znanje in ga tudi sam oblikuje. Učitelj učenca pri tem pomaga in spremlja njegovo učenje. Za strategijo poučevanja z računalnikom je značilno, da računalnik lahko prevzema celotno podajanje-posredovanje, vrednotenje in utrjevanje nove snovi, znanj, pojmov in povezav med njimi in tako v osnovi sledi logiki programiranega pouka (Gerlič 2000). Pomemben del učinkovite uporabe računalnika pri pouku je načrtovanje. Pri načrtovanju vzgojno-izobraževalnega dela upoštevamo razvojno stopnjo učencev, na osnovi katere se odločimo za ustrezne računalniške rešitve. V učnem načrtu učitelji določijo vzgojno-izobraževalne cilje in šele nato ustrezne, računalniške rešitve, s katerimi želijo te cilje uresničiti (Mori 2004). Uporaba računalnika pri otroku sproža nekatere duševne procese, kot so interes, motivacija ter odnos do dela. Računalnik je dober motivator in ga lahko vpeljujemo v vse faze pouka od preverjanja predznanja, usvajanja novih vsebin, utrjevanja in poglobljanja znanja do preverjanja znanja. Mori (2004, 33) opozarja, da morajo učitelji imeti realna pri-

čakovanja o tem, kaj vse računalnik zmore, in upoštevati celotno vzgojno-izobraževalno okolje. V nadaljevanju prikazujemo možnosti uporabe računalnika pri posameznih predmetnih področjih v prvem triletju osnovnošolskega izobraževanja.

#### RAČUNALNIK IN OPISMENJEVANJE

V prvem triletju je pri učencih zelo pomembno razvijati začetno opismenjevanje s poudarkom na orientaciji, grafomotoriki ter slušnem in vidnem zaznavanju. Glavan in Lampetova (2007b) menita, da se pri pouku slovenskega jezika v prvem triletju otrokova sporazumevalna zmožnost razvija v medsebojni povezanosti z razvojem mišljenja in znanja. V tem obdobju se učenci učijo uporabljati predvsem ustna besedila in krajša pisna besedila. Zato je računalnik smiselno izkoristiti kot pripomoček na vseh področjih otrokovega razvoja in s tem tudi pri spoznavanju maternega jezika (Glavan in Lampe 2007b). Učenci se s pomočjo računalnika lahko učijo vseh prvin jezika, ki jih uporabijo tudi pri drugih predmetih. Učijo se poslušanja, govorjenja, branja in pisanja. Pri poučevanju z računalnikom je učitelj v vlogi moderatorja, ki učence usmerja v aktivno samostojno učenje ob didaktičnih računalniških rešitvah. Računalnik učencu omogoča prepoznavanje črk na tipkovnici. Tako se učenci ukvarjajo zgolj s pravilno zgradbo besed in stavkov, saj jih ne bremeni to, kako bodo nekaj zapisali, ampak kaj bodo zapisali (Glavan in Lampe 2007b). Vsekakor se strinjamo z dejstvom, da je to lahko učinkovita metoda, ki učencu z grafomotoričnimi težavami olajša delo. Kljub temu pa mora učenec poznati in zapisati črke tudi brez uporabe računalnika. Z uporabo računalnika pri pouku torej ne smemo zanemarjati določenih osnovnih metod in načel poučevanja, saj gre za osnovno podlago pri začetnem opismenjevanju učencev. Za razvijanje opismenjevanja so za prvo triletno uporabne naslednje računalniške didaktične rešitve: Miškina šola računalništva, Žoge, Ključi, Miška praznuje, Mali radovednež, Raziskujem v prometu, Polžkovi koraki v svet glasov, črk in besed, Potovanje med črkami, Potovanje med besedami, Moja prva knjiga, Igrive številke 1 in 2, Spoznajmo okolje 1 in 2 ter Miškin potep. Učenci se lahko na igriv način prepustijo učenju in utrjevanju določene učne snovi.

#### RAČUNALNIK IN MATEMATIKA

V šoli se učenci velikokrat srečujejo s problemsko situacijo ali problemsko nalogo, ki je zanje nova in je ne morejo razvozlati na osnovi spomina, izkušenj in znanj. Vsebine pouka so naravnane tako, da ponujajo učencem možnost razvijanja določenih miselnih procesov. Do rešitev jim lahko pomaga induktivno, deduktivno, analogno ali

intuitivno sklepanje. Cenčičeva (2002) trdi, da si učenci z lastno dejavnostjo razvijajo divergentno in konvergentno mišljenje, ustvarjalnost, kritičnost ter strategije reševanja problemov. Reševanje problemov je temeljna metoda spoznavnega učenja (Cenčič 2002, 77). Avtorica pravi (prav tam), da je njeno bistvo navajanje učencev, da dojemajo sporočilo problema, ga sami razčlenijo na elemente in najdejo rešitev. Matematične probleme lahko rešujemo tudi z računalnikom – s programiranim poukom. Rotarjeva (1996) pravi, da je to pouk, ki s pomočjo didaktičnih programov ter drugih ustreznih učnih virov in pripomočkov pomaga, da učence vodimo do relativno samostojnega učenja. S programirano ali polprogramirano sekvenco, ki jo na primer lahko pripravimo že v programu za predstavitev (na primer v Powerpointu), lahko učence navajamo na sistematično reševanje matematičnih problemov. Tako oblikovana vsebina omogoči učencu razumevanje in razvijanje možnosti uporabe strategij za reševanje matematičnih problemov. Matematika je za mlajše otroke veliko bolj abstraktna kot drugi predmeti. Proces učenja se zato začne razvijati najprej na konkretni ravni, in sicer s konkretnimi materiali, ki jih učenci lahko otipavajo, prelagajo, nato jih prepoznajo v sliki, pozneje pa se izgovorjeni besedi za število pridruži še simbol za zapis števila in zapis z besedo (Mori in dr. 2005). Za poučevanje matematike s pomočjo računalnika so se v zadnjih letih razvili številni didaktični računalniški programi, s katerimi lahko učitelji pridobivajo, razvijajo in utrjujejo številske predstave in pojem števila – na primer Alma (Štejem in razvrščam, Seštevam in odštevam), Moja prva števila, Igrive številke 1 in 2 ter Moja prva matematična pustolovščina. Ti programi so naravnani tako, da učenci prek igre spoznavajo osnovne matematične spretnosti štetja in razvrščanja. Računalniške didaktične igre temeljijo na spodbujanju učenčevega razmišljanja, iskanju rešitev matematičnih problemov in hkrati tudi na zabavi. Na osnovi izkušenj iz prakse so učenci nad programi navdušeni. Učenci z učnimi težavami se lažje učijo s pomočjo programov, ki jim poleg simbolnega zapisa ponujajo tudi slikovni prikaz ter možnost lastnega samopreverjanja rešitev. Računalniške didaktične igre povečujejo motivacijo, izzovejo večjo pozornost in naredijo učenje zanimivejše, še posebno tistim učencem, ki jim matematika ni dovolj blizu. Iz izkušenj ugotovljamo, da so didaktični programi narejeni na razvojni stopnji otroka, kar učitelju omogoča uporabo diferenciacije.

#### RAČUNALNIK PRI NARAVOSLOVJU

Učenje, ki se pojavlja v otrokovem razvoju, se začne na osnovi lastnih izkušenj, z opazovanjem in posnemanjem, spoznavnim in metakognitivnim učenjem (Marentič Požarnik 2000). Pri predmetu spozna-

vanje okolja v prvem triletju učenci velikokrat opazujejo, primerjajo, razvrščajo, predvidevajo, napovedujejo, sklepajo, utemeljujejo in na koncu tudi sporočajo. Vse dejavnosti pri predmetu so po izkušnjah v veliki meri naravnane na izkustveno učenje. Kljub temu lahko tudi pri urah spoznavanja okolja uporabimo računalnik. Morijeva (2001) pravi, da računalnik lahko koristno uporabimo pri raziskovanju in praktičnem delu. Učenci v prvem triletju abstraktne situacije najlažje usvojijo, če jim vsebine predstavimo na konkretni ravni in jih šele nato prepustimo poučevanju in učenju vsebin z računalnikom. Meni tudi, da računalnik v naravoslovju omogoča raziskovanje, multimedijско predstavitev, spoznavanje nečesa nedosegljivega, nevarnega ali težko vidljivega. Težava, ki jo vidimo pri poučevanju in uporabi računalnika pri načrtovanju in raziskovanju, je prezasedenost računalniške učilnice ali pa pomanjkljiva opremljenost računalniških učilnic na šoli. Učitelji v prvem triletju velikokrat uporabljajo računalnik, ki je v učilnici. Pouk organizirajo po skupinah, tako da se potem te izmenjujejo. Takšen način spodbuja sodelovalno učenje med učenci in jih navaja strpnosti. Tako učenci pri spoznavanju okolja spoznavajo nove, različne poti do cilja s pomočjo konkretnega materiala, lupe, mikroskopa ali računalnika. Menimo pa, da računalnik ne more nadomestiti izkušenj, ki jih učenec doživlja v stiku z naravo. Model učenja in poučevanja z računalnikom, ki ga predstavljajo Morijeva in dr. (2005, 21), poteka v petih fazah. Prva faza je doživetje v naravi, sledi delo v računalniški učilnici, nato raziskovanje v naravi, delo v razredu in spet delo v računalniški učilnici. Vsekakor mora učenec določene pojme osvojiti v naravi in jih nato s pomočjo računalnika načrtno raziskovati in poglobljati. Računalniški didaktični programi, ki se uporabljajo pri pouku spoznavanja okolja so Enciklopedija narave, programi Vrt, Živa narava, Spoznajmo okolje 1 in 2, Moje prvo čudovito raziskovanje sveta, Moje sijajno človeško telo, Balonar Oskar raziskuje kmetijo, Znalček in kuža v prometu ter Kaj veš o prometu. Ti programi se navezujejo na vsebine in cilje iz učnega načrta (Ferber in dr. 2005). Učitelji lahko pri pouku uporabijo tudi internetne naslove, na primer <http://www.zupca.net>, [http://www.pef.unilj.si/gorani/Zacetno\\_naravoslovje.html](http://www.pef.unilj.si/gorani/Zacetno_naravoslovje.html) ali <http://www.mirk.si>, prek katerih otroci lahko najdejo informacije za načrtno raziskovalno delo.

#### RAČUNALNIK IN LIKOVNO VZGOJA

Poučevanje likovnega pouka lahko poteka zelo dinamično in pestro. Tako metodo omogoča tudi računalnik s svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi. Računalnik povečuje zanimanje za likovno ustvarja-

nje, z njim je mogoče dosežati kakovostne likovne rezultate z enostavnimi programi, saj omogočajo neomejeno kreativno delo ter hkrati ponujajo možnost brisanja in popravljanja nastalih likovnih del. Glavan in Lampetova (2007a) poudarjata klasično metodo, pri kateri se učenec z barvami igra, jih sam meša, z njimi packa in ob vsem tem doživlja barvo na poseben način ter opazuje, kaj se dogaja med igro z njimi. Vsega tega pri risanju z računalnikom naj ne bi mogli početi. Strinjamo se, da učenci ob ustvarjanju z računalnikom ne morejo sprostivno mešati barve ter jih ob tem občutiti in hkrati tudi opazovati. Mešanje barv je ena od pomembnih likovnih tehnik, ki jo prek računalnika tudi lahko izvajamo, vendar nikakor ne moremo dosežati enakega učinka kot z mešanjem barv v živo. Prednost uporabe računalnika je ta, da ima učenec možnost brisanja svojih napak in da lahko skrbno in samokritično nadzoruje svojo likovno nalogo. Poleg tega lahko učenec svoje nedokončano delo tudi shrani, pri tem pa mu ni treba pospraviti barv, oprati čopičev in časopisnega papirja. Seveda je v tem pomanjkljivost, saj učitelj ob pripravi likovnih potrebščin učence navaja tudi na doslednost pri organizaciji za posamezno učno uro. Programov za risanje z računalnikom je veliko in so si med seboj zelo podobni, kljub temu pa ponujajo različna orodja. Nekaj programov je tudi prosto dostopnih v svetovnem spletu (Art Rage, Artweaver, Pixia in Tuxpaint). Strinjamo se z Glavanom in Lampetovo (2007a), ki pravita, da se otroci zelo hitro seznanijo z osnovnimi orodji programa in se ob uporabi programa zabavajo. Čeprav ima likovno ustvarjanje z računalnikom številne prednosti pred klasično didaktično metodo, je treba poudariti, da je računalnik le eno od mnogih orodij za risanje in nikakor ne more in ne sme zamenjati likovnih pripomočkov, saj mora učenec videti, uporabiti, občutiti in predvsem spoznati različne možnosti ter prijeme za likovno ustvarjanje.

#### GLASBA IN RAČUNALNIK

Borotova (2006) v didaktičnem računalniškem programu »Glasbeni slikovni zapis« (<http://iktglasba.pef.upr.si>) prikazuje primere in smernice za spodbudo pri kreativnem načrtovanju in smiselni uporabi IKT pri pouku glasbene vzgoje. Program je usklajen z učnim načrtom za prvo triletje (Oblak in dr. 2004). Avtorica programa poudarja, naj bo pri pouku glasbene vzgoje v ospredju spodbujanje glasbenega razvoja skozi dejavnosti izvajanja, poslušanja in ustvarjanja (Borota 2006). Pri glasbenem pouku gre v prvi vrsti za pridobivanje slišnih zaznav in veselja do prepevanja. Učenci, še posebno v prvem triletju, zelo radi pojejo, poslušajo glasbo, skratka so zelo navdušeni



nad glasbenim poukom, zato je zelo pomembno, da veselje do glasbe razvijajo z učiteljem. Z razvojem pri nekaterih učencih namreč to zanimanje začne upadati, zato je prav, da jim že v prvem triletju učitelji glasbo čim bolj približajo. Glasbeni slikovni zapis je narejen tako, da lahko učence navajamo samostojnega učenja. Posamezni učenec lahko s pomočjo programa usvaja nova znanja, preverja razumevanje že usvojenih pojmovnih znanj ter si v sklopu dejavnosti razvija glasbene sposobnosti in spretnosti. Program omogoča tudi oblikovanje navidezne skupnosti, ki jo sestavljajo vsi učenci in učitelj. S pomočjo takšnih skupnosti lahko učitelji razvijajo sodelovalno učenje, izmenjajo ter vrednotijo ustvarjalne dosežke in jih hkrati tudi hranijo. V današnjih časih je v ospredju individualizem, zato je še toliko bolj pomembno, da lahko učitelji učence učijo sodelovalnega učenja, in če to poteka še na zanje zanimiv način, smo dosegli optimalni učinek. Glasbeno ustvarjanje lahko učitelji ponudijo učencem na različne načine. Pomembno pa je, da se zavedajo, da jim lahko omogočijo učenje in glasbeno ustvarjanje tudi z različnimi računalniškimi programi.

#### RAČUNALNIK PRI ŠPORTNI VZGOJI

Športno vzgojo ter poučevanje te povezujemo z žogo, telovadnico, igriščem, blazino, kolenico ter drugimi športnimi rekviziti in prostori. Na prvi pogled se zdi, da računalnika ni mogoče vključiti v športno vzgojo, saj ne more nadomestiti praktičnega dela pouka, ki je pri športni vzgoji prevladujoča učna oblika. Velikokrat se IKT uporablja za vidno povratno informacijo, kako so učenci pri učenju določene discipline napredovali. Učitelji lahko za uvodno motivacijo uporabijo tudi prikaz kratkega posnetka. To je lahko dober motivator za učence, ki niso navdušeni nad športno vzgojo in pri katerih je motivacija pomembna za aktivno vključevanje v proces poučevanja določenih disciplin. Sotošek (2008) pravi, da je treba pozornost posvetiti temu, da vključevanje IKT v pouk športne vzgoje ni čezmerno in IKT uporabimo le takrat, kadar je to smiselno. Uporaba te naj ne bo za vsako ceno in vsekakor ne namesto praktičnega dela pouka športne vzgoje. IKT naj bo praktičnemu pouku športne vzgoje v pomoč in v dopolnitev. Na osnovi izkušenj lahko ta priporočila le potrdimo, saj učenec s pomočjo računalnika ne more razviti posameznih spretnosti.

#### Uporaba računalnika v prvem triletju osnovne šole

Računalnik se v slovenskem izobraževanju uporablja že več kot deset let (Mori 2004, 32). Z uvedbo devetletke se je računalnik začel



uporabljati tudi na tej ravni izobraževanja, in sicer kot didaktično sodoben pripomoček za podporo izvedbe pouka in za doseganje zastavljenih učnih ciljev. V ameriškem sistemu javnega šolstva ugotavljajo, da je prednost tehnologije v tem, da ponuja odlično osnovo za zbiranje informacij iz različnih virov, ki jih učenci nato organizirajo, povezujejo in odkrivajo povezave med dejstvi in dogodki (Tomazin in Brodnik 2007, 173). V teoretičnem delu prispevka smo predstavili možnosti uporabe računalnika pri poučevanju otrok v prvem triletju. V nadaljevanju pa prikazujemo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med učitelji prvega triletja šol iz različnih krajev po Sloveniji. Empirična raziskava je bila opravljena na osnovi strukturiranega spletnega anketnega vprašalnika.

#### PREDSTAVITEV ANKETIRANCEV IN REZULTATOV

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 22 vprašanj. V prvem delu vprašalnika so se vprašanja nanašala na uporabo računalnika in interneta pri izvedbi pouka v prvem triletju. V drugem delu vprašalnika pa smo poizvedovali po mnenju učiteljev o doživljanju otrok pri učenju z računalnikom. V zadnjem delu vprašalnika smo se osredotočili na računalniško znanje oziroma pismenost učiteljev.

Anketiranje je potekalo prek elektronske ankete od konca avgusta do sredine septembra 2008. K anketiranju smo povabili učitelje, ki poučujejo v prvem triletju. Anketni vprašalnik smo poslali na 60 slovenskih osnovnih šol. Na anketo se je odzvalo 56,7% povabljenih učiteljev. Vsi anketiranci so bili ženskega spola, kar ne preseneča, saj v prvem triletju učijo večinoma učiteljice. V raziskavi so sodelovale učiteljice stare med šestindvajset in petinpetdeset let; povprečna anketiranka je bila stara 36 let. Glede na različno starost so se pokazale razlike v številu let pri uporabi računalnika in interneta v osebne ali službene namene, ki pa niso pomembno vplivale na druge rezultate.

#### UPORABA RAČUNALNIKA IN INTERNETA PRI POUČEVANJU

V prvem delu ankete smo želeli ugotoviti način in namen uporabe IKT ter didaktičnih programov pri pouku. V preglednici 1 prikazujemo oceno uporabe računalnika pri posameznih predmetih v prvem triletju osnovne šole, kot jo vidijo naši anketiranci. Anketiranci so uporabo računalnika pri posameznem predmetu določali na osnovi petstopenjske Likertove lestvice, kjer je 5 pomenilo velikokrat, 1 pa nikoli. Kot kažejo dobljeni podatki, učiteljice najpogosteje uporabljajo računalnik pri matematiki ( $AS = 3,3$ ), najredkeje pa pri športni vzgoji ( $AS = 1,1$ ).

PREGLEDNICA 1 Uporaba računalnika pri predmetih v prvem triletju

Predmeti	AS	SO
Matematika	3,3	1,2
Spoznavanje okolja	3,2	1,1
Slovenščina	2,9	1,1
Glasbena vzgoja	2,2	1,2
Likovna vzgoja	2,0	0,9
Športna vzgoja	1,1	0,3

OPOMBI AS – aritmetična sredina, SO – standardni odklon.

Pogostejša raba računalnika pri matematiki in spoznavanju okolja je v skladu z mnenji teoretikov o primernosti uporabe računalnika pri poučevanju. Po zbranih podatkih se pri spoznavanju okolja najpogosteje uporabljajo programi Spoznajmo okolje 1 in 2, Miška praznuje, Vrt, Opazujem-raziskujem, Miškina mala šola in Moje sijajno človeško telo. Poleg didaktičnih programov učiteljice pri naravoslovju pogosto uporabljajo tudi internet. Pri slovenščini večina učiteljic uporablja programe Polžkovi koraki v svet glasov, črk in besed, Stavnicca, Miškina mala šola in Čarovnica Avša. Poleg tega pa še spletni strani <http://www.uciteljska.net> in <http://www.zupca.net/>. Pri matematiki učiteljice uporabljajo program Alma in Igrive številke 1 in 2 ter spletno stran <http://www.otroci.org>. Pri likovni vzgoji pa največkrat uporabljajo Slikarja, Power Point in Almo. Pri glasbeni vzgoji je v uporabi program Windows Media Player ter spletna stran <http://uciteljska.net>. Pri športni vzgoji se računalnik, glede na raziskavo, večinoma ne uporablja. Izjemoma pri iskanju informacij o športnih dosežkih posameznih športnikov. Zanimivo je, da so nekateri programi (na primer Miška praznuje, Miškina šola računalništva) kljub tehnologiji, ki danes ni več v uporabi, med osnovnošolskimi učitelji še vedno uporabni in po mnenju učiteljev tudi primerni za uporabo v prvem triletju.

Glede na zbrane podatke lahko sklepamo, da so šole različno opremljene z IKT. Učitelji računalnik najpogosteje uporabljajo v matični učilnici (82,4% anketiranih učiteljev) ali pa v računalniški učilnici (52,9%). Le en anketiranec računalnika ne uporablja nikjer. Računalnik omogoča večjo možnost individualizacije in diferenciacije pouka, kar je pokazala tudi naša raziskava. Učitelji računalnik najpogosteje uporabljajo prav pri individualnem delu (73,5%) (preglednica 2), saj učenci tempo dela lahko prilagodijo svojim sposobnostim. Učitelji računalnik uporabljajo tudi pri skupinskem in timskem delu. Takšen način omogoča sodelovanje, medsebojno pomoč in po-

Uporaba računalnika in interneta v prvem triletju osnovne šole

PREGLEDNICA 2 Učne oblike z uporabo računalnika

Učne oblike	Frekvenca	Delež*
Individualna	25	73,5
Skupinska	14	41,2
Timsko učenje	12	35,3
Diferenciacija	12	35,3
Projektno učenje	1	2,5

OPOMBA \*V odstotkih.

PREGLEDNICA 3 Oblike učne ure z uporabo IKT

Oblike ure	Frekvenca	Delež*
Ponavljjanje in utrjevanje	22	64,7
Uvodni del ure	13	38,2
Preverjanje osvojenega znanja	12	35,3
Osrednji del ure	11	32,4
Vse oblike učne ure	5	14,7
Ga ne uporabljam	1	2,9

OPOMBA \*V odstotkih.

zitivno naravnost med učenci. Učenec poleg lastne odgovornosti razvija tudi odgovornost do dela v skupini. Le en učitelj računalnik uporablja pri projektne učenju, kar ni presenetljivo, saj se v prvem triletju ta oblika učenja uporablja nekoliko manj. Učitelji so lahko izbrali uporabo računalnika pri različnih učnih oblikah. Podrobnosti so razvidne iz preglednice 2.

Učitelj je pri izvedbi pouka avtonomen, zato sam odloči, v kateri fazi izobraževalnega procesa bo računalnik uporabil. V anketi so anketiranci izbrali eno ali več oblik, pri katerih uporabljajo računalnik in internet. Najpogosteje ga uporabljajo pri ponavljanju in utrjevanju učne snovi, in sicer 64,7 % (preglednica 3). Didaktični računalniški programi so zelo dobro oblikovani v skladu z učnimi vsebinami in cilji iz učnih načrtov ter so temu primerno dober pripomoček pri poglobljanju usvojenega znanja. Učenci poleg utrjevanja snovi pridobivajo nova spoznanja, veščine in spretnosti, ki jih omogoča računalniški program. Didaktične računalniške igre za utrjevanje in ponavljanje določene vsebine so programirane tako, da je učencem čim manj mučno in dolgočasno, hkrati pa imajo možnost dobiti povratno informacijo o pravilnosti rešitve.

UPORABA RAČUNALNIKA PRI UČENJU

V nadaljevanju so učitelji ocenili pomembnost uporabe računalnika pri izvedbi pouka. Učitelji so posamezno utemeljitev označili na pet-

PREGLEDNICA 4 Namen računalnika pri poučevanju

Namen	AS	SO
Narediti pouk zanimivejši	4,9	0,3
Učence naučiti iskati informacije	4,6	0,6
Zagotoviti dodatno učenje za boljše in slabše učence	4,3	0,7
Navajati učence na strategije aktivnega učenja	4,2	0,8
Dosegati medpredmetno povezavo	4,2	0,8
Razvijati odgovornost učenca za lastno učenje	3,9	0,8
Razvijati učenčeve sposobnosti za samostojno, neodvisno učenje	3,9	0,9
Spodbujati večje sodelovanje in učenje na osnovi projektnega dela	3,8	0,9
Širiti znanje s področja IKT	3,6	0,9
Izboljšati učni uspeh	3,5	0,9
Pripraviti učence na prihodnje šolanje in zaposlitev v inf. družbi	3,2	1,1

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

stopenjski Likertovi lestvici (5 = strinjanje, 1 = nestrinjanje). Najpomembnejši argument za uporabo računalnika pri poučevanju vidijo učitelji v strategiji zanimivejšega izvajanja pouka (AS = 4,9) (preglednica 4). Iz podatkov v preglednici 4 lahko sklepamo, da učitelji želijo na vseh področjih čim bolj razvijati odgovornost učenca za lastno aktivno učenje ter zagotoviti učinkovitejše učenje tako boljšim kot slabšim učencem.

Računalnik večinoma pozitivno vpliva na začetno opismenjevanje in dojetanje učne snovi. Takšen način omogoča uporabo aktivnih učnih metod poučevanja, učenci pa se po mnenju anketiranih učiteljev veselijo učenja z uporabo računalnika.

V nadaljevanju so anketiranci ocenjevali dejavnike, ki ponazarjajo večjo angažiranost učencev pri učenju z računalnikom. Ugotovitve v preglednici 5 prikazujejo, da je računalnik za učence dober motivator, učna snov jim postane s tem bolj zanimiva, učenci pa so bolj dejavni.

Čeprav si želimo, da bi učenci uporabljali različne vire informacij, je zanimivo, da učenci pogosteje iščejo informacije prek interneta (3,9) kot v učbenikih (preglednica 6).

Iz preglednice 6 bi lahko sklepali, da so učenci anketiranih učiteljev že zelo resni uporabniki interneta, vendar očitno le ni tako. Iz preglednice 7 je razvidno, da otroci IKT najraje uporabljajo za igranje igrice (4,5) oziroma za zabavo (4,2). Seveda lahko računalniške igre uporabljamo tudi pri pouku.

Anketirani učitelji menijo, da je računalnik na razredni stopnji pri učenju in poučevanju zelo pomemben in izhodišče za nadaljnje izobraževanje (AS = 4,1).

Uporaba računalnika in interneta v prvem triletju osnovne šole

PREGLEDNICA 5 Odziv učencev na učenje, podprto z IKT

Učenci ...	AS	SO
... so bolj motivirani za pouk	4,5	0,6
... kažejo večje zanimanje za iskanje informacij	4,3	0,6
... kažejo večje zanimanje za učno snov	4,2	0,6
... so bolj zainteresirani za sodelovalno učenje	3,9	0,9
... so bolj dejavni	3,7	0,8
... kažejo bolj opazne razlike v hitrosti dojemanja učne snovi	3,3	0,7
... so bolj medsebojno povezani	2,9	0,9

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

PREGLEDNICA 6 Vir informacij

Načini iskanja	AS	SO
Na internetu	3,9	0,9
V knjigah	3,8	0,9
V otroških revijah	3,7	1,1
V knjižnici	3,5	1,1
V učbeniku	3,2	1,3

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

RAČUNALNIŠKA IN INTERNETNA PISMENOST UČITELJEV

Računalniška in internetna pismenost učiteljev je nujna pri izvajanju pouka z uporabo računalnika, zato smo želeli spoznati poglede učiteljev na računalnik in internet. 67,6 % anketiranih učiteljev v svojem poklicu uporablja računalnik redno dve in več ur na dan. Večina anketirancev računalnik uporablja kot orodje za pregledovanje pošte, pisanje učnih priprav, pedagoških poročil ter za iskanje potrebnih informacij po internetu. Glede na povprečno oceno 1,5 pa najmanj učiteljev uporablja računalnik za igranje računalniških iger. Podrobnosti so razvidne iz preglednice 8.

PREGLEDNICA 7 Pogled učencev na IKT

Možnosti uporabe	AS	SO
Igranje računalniških iger	4,5	0,9
Zabava	4,2	0,8
Zanimivejši način pridobivanja novih znanj	4,1	0,9
Kratkočasje	3,9	1,1
Širši pogled na IKT	3,4	1,1
Komunikacija med prijatelji	3,3	0,9
Aktivno učenje	3,2	0,9

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

PREGLEDNICA 8 Uporaba računalnika pri profesionalnem delu učiteljev

Načini uporabe	AS	SO
Pregledovanje elektronske pošte	4,9	0,2
Za pripravo učnih priprav in pedagoških poročil	4,9	0,4
Iskanje informacij za potrebe strokovnega usposabljanja	4,5	0,6
Iskanje informacij za potrebe pouka	4,4	0,6
Komunikacija s sodelavci znotraj šole in drugih šol	4,2	0,9
Za multimedijsko delo	3,5	1,2
Brskanje po internetu za zabavo	3,2	1,1
Komunikacija s starši	2,5	1,1
Igranje računalniških iger	1,5	0,7

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

PREGLEDNICA 9 Pogled učitelja na IKT

Možnosti uporabe	AS	SO
Možnost hitrejšega komuniciranja in posredovanja informacij	4,8	0,5
Službeno obveznost	4,4	0,7
E-poslovanje	3,4	1,6
Zabava in kratkočasje	2,7	1,2
Navezovanje novih stikov	2,5	1,2

OPOMBI AS – aritmetična sredina, so – standardni odklon.

V nadaljevanju so anketiranci ocenili splošno uporabo IKT. Iz preglednice 9 je razvidno, da učitelji računalnik večinoma uporabljajo za komuniciranje (AS = 4,8) in za potrebe dela (AS = 4,4).

Pri načinih pridobivanja znanja s področja IKT so anketiranci lahko izbrali več odgovorov. Učitelji so se najpogosteje (61,8%) usposabljali sami ali pa na seminarjih (55,9%) (preglednica 10).

Na vprašanje, ali je računalnik pomembna sestavina v pedagoškem poklicu, se je 58,8% anketiranih učiteljev odločilo za trditev zelo pomemben, 41,2% pa jih meni, da je pomemben, iz česar lahko sklepamo, da je računalnik med anketiranimi učitelji pomembna se-

PREGLEDNICA 10 Pridobljeno računalniško znanje pri učiteljih

Načini pridobljenega znanja	Frekvenca	Delež*
Sam/-a	21	61,8
Na seminarjih	19	55,9
V času šolanja	14	41,2
V službi	11	32,4
Pri prijateljih, sorodnikih	11	32,4

OPOMBA \*V odstotkih.

stavina njihovega pedagoškega dela. Iz prakse vemo, da izobraževanje in strokovno usposabljanje učiteljev na področju IKT omogočata ministrstvo za šolstvo in šport ter zavod za šolstvo. Kljub temu se je le 47,1 % učiteljev strinjalo z dejstvom, da je strokovno izobraževanje s področja IKT dovolj razširjeno in dostopno. Dobro strokovno usposobljeni učitelji bodo intenzivno uporabljali računalnik v svojem poklicu ter učili in nadgrajevali znanje o kritični in ustvarjalni uporabi sodobne tehnologije med učenci.

### Sklep

Zaradi relativno majhnega vzorca (34 anketirancev) obsežnejše statistične analize ne moremo narediti, so pa rezultati ankete vseeno zanimivi in omogočajo prikaz stanja v prvem triletju osnovne šole. Hkrati pa je raziskava izhodišče za nadaljnje raziskave o rabi IKT v skupini mlajših osnovnošolskih otrok.

Rezultati raziskave kažejo, da učenci in učitelji v prvem triletju uporabljajo računalnik in internet. Računalnik je danes pri pouku uporabljen kot didaktični pripomoček in ne več samo za razvedrilo. Razredni učitelji uporabljajo veliko računalniških didaktičnih programov, sicer še vedno največ pri matematiki, spoznavanju okolja in slovenščini. Računalnik se uporablja v vseh fazah učne ure in pri vseh učnih oblikah. Učitelji, ki računalnik uporabljajo v sklopu timskega in skupinskega dela, povečujejo medsebojno sodelovalno učenje.

Prvotno hipotezo, da je učenje s pomočjo računalnika v prvem triletju učinkovitejše na področju iskanja informacij, pri začetnem opismenjevanju ter medsebojnem sodelovalnem učenju, lahko na podlagi dobljenih rezultatov potrdimo. Anketirani učitelji so opredelili, da je poučevanje s pomočjo računalnika v prvem triletju lahko učinkovitejše, predvsem na področju iskanja informacij, pri začetnem opismenjevanju pri posameznih predmetih ter pri medsebojnem sodelovanju. Učitelji menijo, da je računalnik dober motivator, ki omogoča aktivno učenje, skupno reševanje problemov ter medsebojno pomoč.

Prav tako lahko potrdimo hipotezo, da se med učitelji kaže zanimanje za uporabo računalnika pri poučevanju, le da nekaterim primanjkuje znanj in spretnosti, zato bo treba v prihodnosti omogočiti dodatno širše strokovno izobraževanje s področja IKT. Večina anketirancev je željna spodbujati znanje o uporabi IKT pri učencih, razvijati odgovornost za lastno učenje ter zagotoviti učinkovitejše učenje z uporabo računalnika, s čimer lahko potrdimo tudi ostali dve hipotezi.

### Literatura

- Borota, B. 2006. Računalniško okolje ter glasbeni čas v igri in slikovnem zapisu. V *Glasbeno-pedagoški zbornik Akademije za glasbo v Ljubljani*, ur. B. Rotar Pance, 83–105. 7. zvezek. Ljubljana: Akademija za glasbo.
- Cenčič, M. 2002. *Priročnik za spoznavno usmerjen pouk*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Emans, B. 2008. Guidelines for primary school teachers for integration of ICT in their lessons. [Http://www.ecolenet.nl/projects/guidelines\\_primary.html](http://www.ecolenet.nl/projects/guidelines_primary.html).
- Ferbar, J., I. Vodopivec, D. Cvetrežnik, S. Glažar, M. Kralj, M. Novak, I. Hostnik in A. Velikonja. 2005. *Učni načrt: program osnovnošolskega izobraževanja – Naravoslovje in tehnika*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Gerlič, I. 2000. Informacijsko-komunikacijska tehnologija in sodobna šola, vzročno-posledična razmerja. *Organizacija* 35 (8): 470–472.
- Glavan, V., in J. Lampe. 2007a. Izumitelj in ustvarjalec. *Moj mikro* 23 (5): 84–86.
- . 2007b. Učimo se govoriti – didaktični programi. *Moj mikro* 23 (4): 84–86.
- Kellner, D. 2007. Novi mediji in nove pismenosti: rekonstrukcija vzgojno-izobraževalnega dela za novo tisočletje. *Vzgoja in izobraževanje* 38 (4): 12–28.
- Marentič Požarnik, B. 2000. Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 2008. Poučevanje in učenje ob IKT – informacijsko-komunikacijski tehnologiji (rezultati 2004–2007). *Educa* 17 (1–2): 87–97.
- Mori, I. 2001. *Sodobni pristopi bogatijo tradicionalni pouk*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- . 2004. Učenje in poučevanje z računalnikom na razredni stopnji osnovne šole. *Razredni pouk* 7 (1): 32–38.
- Mori, I., M. Kovše, M. Kepec, N. Zrimšek, M. Pisek, V. Vršič, I. Hrastar in N. Medved. 2005. Vključevanje računalnika v učenje in poučevanje v prvem triletju oš. Delovno gradivo za seminar, Zavod RS za šolstvo.
- Oblak, B., M. Ajtnik, S. Čibej, L. Černuta Nowak, B. Potočnik, M. Slosar in I. Vrbančič. 2004. *Učni načrt: program osnovnošolskega izobraževanja – Glasbena vzgoja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Rotar, L. 1996. *Primeri programiranega pouka pri matematiki v 3. in 4. razredu osnovne šole*. Ljubljana: Jutro.
- Sotošek, G. 2008. Možnosti za uporabo sredstev IKT pri pouku športne vzgoje. [Http://www.zrss.si/doc/svz\\_Gorazd%20Sotosek-%20Možnosti%20za%20uporabo%20sredstev%20IKT%20pri%20pouku%20športne%20vzgoje.doc](http://www.zrss.si/doc/svz_Gorazd%20Sotosek-%20Možnosti%20za%20uporabo%20sredstev%20IKT%20pri%20pouku%20športne%20vzgoje.doc).



Uporaba računalnika in interneta v prvem triletju osnovne šole

- Sulčić, V., in D. Lesjak. 2007. Uporaba e-učilnice v terciarnem izobraževanju: študija primera. *Management 2* (1): 51–63.
- Tomazin, M., in A. Brodnik. 2007. Učni cilji pouka računalništva v osnovni šoli – slovenski ACM K12 kurikulum. *Organizacija 40* (6): 173–178.
- Woolfolk, A. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.



# Vrednotne pasti gospodarske tranzicije v Sloveniji

LORETA KOSEC ZORKO  
*Zavarovalnica Triglav, Slovenija*

Obdobje postsocializma in tranzicije je še posebno nepredvidljivo; poleg makro družbenih sprememb se dogajajo tudi vrednotne spremembe, ki se najpogosteje kažejo prav v diferenciranem javnem mnenju. To kaže na nezadovoljstvo z novo ureditvijo zaposlovanja, odnosom do kapitala oziroma privatizacije ter s pojavom socialnih razlik. Zaradi nepoučenosti, morda tudi nezanimanja so ljudje za nastalo stanje krivili predvsem odgovorne v podjetjih in politično elito rosno mlade države, pa vendar se s spremembo politično ekonomskega sistema in tranzicijo sistemsko in spontano odprejo vse rakave celice planskega makro gospodarjenja kot tudi pasti, na katere družba ni pripravljena, tako ekonomsko kot vrednotno.

*Ključne besede:* tranzicija, socialne razmere, vrednote, javno mnenje

## **Namesto uvoda**

Mnenja številnih analitikov in teoretikov družbenih procesov so si v ocenjevanju aktualnih družbenih procesov, s poudarkom na politično-ekonomski (in posledično tudi socialni) komponenti, različna. Nekateri menijo, da se je slovenska tranzicija že končala, drugi trdijo, da še ne, tretji, da je končan politični del, medtem ko ekonomski in moralni del še vedno potekata. Za prehod iz planske/socialistične v tržno/zasebno ekonomijo ni neke enotne poti, obstajajo pa določeni ključni koraki kot okvir teh reform. Reformni proces zahteva formiranje upravljaljskih (poslovodnih) znanj, formiranje pravnih, regulatornih in infrastrukturnih pogojev, temeljne spremembe v vlogi in sposobnosti države ter dosledno uveljavljeno ključno vlogo političnega sistema, ki medsebojno prepleta ekonomijo in ekonomske politike. Podrobnosti reformne poti so odvisne od stanja gospodarstva, strpnosti prebivalstva, politične situacije. Za reformo je ključno, da vlada in družba v celoti vesta, kaj je cilj, in da obstaja konsenz o nujnosti prehoda v normalno zasebno tržno gospodarstvo (Rojec in Bučar 2001, 21). Ob tem se pojavljajo tudi moralno-pravna komponenta tranzicije, korupcija ter njen učinek na nezaupanje v ekonomske subjekte. Glavna posledica visoke stopnje zaupanja v ekonomiji je naraščajoča pomembnost neformalnih

vezi: prav managerji močno poudarjajo neformalne vezi, ko lahko razvijejo zaupen odnos s svojimi partnerji. In prav med različnimi vrstami poneverb ter drugih kaznivih dejanj Slovence najbolj skrbi korupcija.

Slovenska zgodovina, čeprav včasih tako radi poudarjamo mladost naše države, je kljub vsemu dolga. Naši predniki so začeli pisati list zgodovine že zelo zgodaj in po menjavi različnih družbenih sistemov (sužnjelastništvo, fevdalizem, kapitalizem) se je v Jugoslaviji uveljavil centralno-planski etatistični sistem, in sicer kot posledica oziroma nadaljevanje proletarskih revolucij (Kosec 2004, 21). Z zlomom državnega socializma se je v 50. letih prejšnjega stoletja na oblast povzpelo samoupravljanje, ki je nastalo pod vplivom dveh procesov. Na eni strani je šlo za poskus odprave gospodarske oblasti države in njen prenos na delavce. Na drugi strani pa je bil proces, skozi katerega so poskušali prenesti gospodarsko oblast s centralno-planskih organov na raven podjetij, s čimer bi delavci z delom dobili pravico upravljanja in bi kot gospodarji proizvodnje v podjetjih uveljavljali tudi svoje pravice (prav tam, 25). Kljub nekaterim ugodnostim socializma (visoka varnost zaposlitve in s tem zagotovljeni socialna varnost, zdravstvena oskrba, izobraževanje ...), ki jih je ta skoraj petdeset let ponujal osrednjemu obravnavanemu družbeno-političnemu elementu, tj. posamezniku, pa so slabosti, ki so bile vidne v stagnaciji življenjskega standarda, nestabilnosti trga, nizki produktivnosti, nezadostni vključitvi gospodarstva v mednarodno delitev dela, v prevelikem obsegu splošne porabe, precenjenih valutah, velikih stopnjah inflacije, povzročile tudi propad enostrankarskega političnega sistema, z ekonomsko reformo pa se je pojavila tudi težnja po reformi političnega sistema.

Zato želimo z analizo sekundarnih virov ter sekundarno analizo podatkov raziskav slovenskega javnega mnenja (Toš 1997; 1999; 2004) prikazati relevantnost nekaterih vrednot v času družbene ekonomsko-politične tranzicije, ki so pogosto prezrta tematika v kontekstu politično-ekonomskih razprav. Pri tem izhajam iz paradigme, da so skupaj s preprihom ekonomskega in političnega sistema preprihane tudi vrednote, ki jih je treba postopoma redefinirati in reorganizirati ter jim določiti drugačno (višje) mesto na lestvici pomembnosti; le tako lahko zagotovimo uspešen konec tranzicijskih procesov (Drnovšek 2003).

Statistični podatki kažejo, da so prebivalci tranzicijskih držav doživeli velik socialni šok. Na to nas opozarjajo socialni indikatorji, ki zaznavajo padec rodnosti in porast smrtnosti. Kot poražence tranzicije med drugim lahko identificiramo tudi starejše, bivše zaposlene,

zaposlene v kmetijstvu, predelovalni industriji, premogovništvu in državnem sektorju, na novo brezposelne, etnične manjšine, otroke, velike družine, manj izobražene ter prebivalce ruralnih predelov. V zgodnji fazi tranzicije se je zelo povečala neenakost, tako znotraj držav kot med njimi. Na eni strani smo dobili zmagovalce, na drugi poražence, čeprav absolutna raven neenakosti ni visoka v primerjavi z mnogimi srednje razvitimi državami, je pa višja kot v mnogih državah OECD. V tej začetni fazi tranzicije se je masovno povečevala revščina, kar je bilo posledica padca povprečnih dohodkov, skupaj z vse večjo neenakostjo (Ellman 1997, 24–26).

### Socialno-ekonomske pasti tranzicije

V SFRJ odpuščanje ni bilo dovoljeno, razen iz disciplinskih razlogov, tako da so ekonomsko politične reforme povzročile rušenje temeljev dosmrtno socialne varnosti, ki je tako značilna za socialistično ureditev (Vodopivec 2004, 294).

Ne glede na to, ali je socialistična politika pospeševala ali zavirala prilagajanje trga dela, je razvidno, da je slovenski trg dela končal tranzicijo do leta 2001. Brezposelnost je močno narasla v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja (in sicer z ocenjenih 20.000 pred letom 1990 na 85.000 v letu 1993, s čimer je brezposelnost dosegla stopnjo 9,1 odstotka), nato pa je po letu 1995 počasi upadala (razen v letu 1998). Šele leta 2001 sta tako zaposlenost kot delovna sila presegli raven iz leta 1991, brezposelnost pa se je po mednarodnih standardih ustalila na dokaj nizki ravni (5,9 odstotka) (Jauregui 2004, 296).

Če primerjamo zaposlenost s predtranzicijskim obdobjem, lahko ugotovimo, da se je število zaposlenih povečevalo do leta 1987, ko jih je bilo 867.797, nato pa je začelo upadati. Leta 1994 jih je bilo samo še 647.336, kar pomeni padec za 25,4 odstotka. Industrija je med letoma 1985 in 1996 izgubila 142.194 delovnih mest, kar je 38 odstotkov. Zaradi racionalizacije poslovanja in zniževanja stroškov ter premikov k zunanjim dobaviteljem se to dogaja tudi v podjetjih z rastočim dobičkom. Nov val zmanjševanja števila zaposlenih nastane ob vsakem združevanju ali prevzemih, čeprav se poslovni rezultati izboljšajo (Kos 2001, 25).

Stanje glede različnih vidikov družbene kohezivnosti v Sloveniji ni enoznačno. Pri neenakosti se objektivni kazalci in subjektivna vrednotenja med seboj razlikujejo. Gospodarske in politične rezultate tranzicije so spremljali visoki socialni stroški, ki jih Ellman (1997, 28–32) razvršča v naslednje skupine: porast revščine, zmanjšanje zaposlenosti in rast brezposelnosti, krepitev neenakosti, slabše zagotavljanje javnih storitev in polarizacija njihove preskrbe, upad ro-

dnosti, povečanje smrtnosti, razseljenost ekonomsko zapostavljenih področij, rast kriminalitete ter povečanje korupcije in širitev oboroženih konfliktov.

Slovenija spada glede na empirične podatke (na primer Ginijev koeficient neenakosti ali razmerje v dohodkih in porabi med 20 % najbogatejših in 20 % najrevnejših) med države z relativno nizko stopnjo neenakosti. Primerljiva je z nekaterimi srednjeevropskimi državami, kot so Slovaška, Češka in Madžarska. V primerjavi s članicami Evropske unije je nekje v sredini – manj egalitarna kot skandinavske države, a bolj kot na primer Velika Britanija, Irska, Nemčija in sredozemske države (HDR 2003). Tudi glede splošne kakovosti življenja, ki jo meri indeks človekovega razvoja (HDI), je Slovenija uvrščena v skupino visoko razvitih držav, in sicer na 29. mesto (na tem mestu je že nekaj let) med 175 državami – resda za vsemi starimi članicami Evropske unije, vendar pred vsemi drugimi tranzicijskimi državami. Kljub temu pa večina Slovencev ocenjuje stopnjo neenakosti kot občutno previsoko, pri čemer narašča delež ljudi, ki se s tem strinjajo. Glede stopnje revščine izračuni kažejo, da se je leta 1999 v primerjavi z letom 1993 revščina rahlo povečala (s 13 % na 13,6 %), od leta 1997 pa se zmanjšuje (gre za relativni koncept revščine, kjer je prag tveganja revščine enak 60 % mediane ekvivalentnih denarnih dohodkov – enota porazdelitve in analize je posameznik) (Adam, Rončević, Tomšič v Ferlič 2006, 22).

#### **Tranzicija družbenih vrednot v javnem mnenju**

Dobro gospodarjenje je bilo v javnem mnenju že od nekdaj pozitivna vrednota in obenem vrednota, ki jo je javno mnenje pripisovalo obrtnikom. Hkrati pa je dejstvo, da ima dobiček od te učinkovitosti (predvsem) zasebnik, v javnem mnenju tej učinkovitosti odvzemalo pozitiven vrednotni naboj. Nasprotno je bilo pri družbeni lastnini, ki ji javno mnenje nikoli ni pripisovalo atributa učinkovitosti, zato pa je vrednotno dobila prednost pred zasebno lastnino z atributi, kot sta enakost in pravičnost. Opisano porazdelitev vrednot med kapitalističnim in socialističnim gospodarstvom potrjujejo tudi odgovori na vprašanje, zastavljeno pozneje, leta 1992, ki zadeva oceno atributov kapitalističnega in socialističnega gospodarstva. V širokem naboru različnih lastnosti so tiste, ki jih javno mnenje prepoznava kot izrazite attribute kapitalističnega in obenem kot izrazite »neatribute« socialističnega gospodarstva: učinkovitost, dobiček in napredek. Atributi, ki jih spraševanci bolj pripisujejo socialističnemu gospodarstvu, ne opažajo pa jih pri kapitalističnem, so: človečnost, pomanjkanje in pravičnost. Vse do konca 80. let prejšnjega stoletja je

v javnem mnenju vztrajala vrednotna hierarhija, pri kateri sta pravičnost in enakost kot vrednoti zasedali hierarhično višje mesto kot učinkovitost, zato ni bilo »stika« med zasebno lastnino (kapitalističnim gospodarstvom) in »pozitivnostjo«. Na tej časovni točki pa se je še zgodil obrat – v javnem mnenju postane učinkovitost hierarhično višji oziroma bolj zaželen cilj in s tem tudi kapitalizem. Obrat v hierarhiji vrednot ponazarja tudi porazdelitev odgovorov na vprašanje o povezavi med dobičkom podjetnikov in življenjskim standardom, torej o zvezi med zasebnim dobičkom in splošno blaginjo. Vendar zlasti meritve v zadnjih raziskavah slovenskega javnega mnenja kažejo, da pozitivno vrednotenje zasebne lastnine in učinkovitosti ne pomeni hkrati tudi liberalizacije odnosa do družbenih razlik. Anketiranci so vse bolj naklonjeni tržnemu sistemu in zasebni lastnini, ne pa tudi velikim družbenim razlikam in zmanjšanju socialne vloge države. Hierarhija med vrednotama (socialna) varnost na eni ter negotovost in tveganje (in morebiten uspeh) na drugi strani je še vedno povsem v korist prve. Na prvem mestu so torej socialna varnost, zanesljivost zaposlitve, zanesljiva in univerzalna mreža socialnih storitev itn. (Toš 1997, 873–874).

Prehod v 80. leta torej označujejo množična frustracija, nerazumevanje in pretresenost ljudi zaradi sprememb, ki nastajajo v njihovem življenju. Stališča ljudi se sproščajo vsakršnih dogmatskih kopren in pritiskov. Sekularizacijski procesi so hkrati procesi trganja ideoloških spon. Izkušnje odpira spoznavni dostop do gole resničnosti: danes živim mnogo slabše kot včeraj, kot pred desetimi leti; ideja o vplivu mnogih, delavcev, na odločanje o pomembnih vprašanjih dela in življenja se zaostruje v kritiko prakse odločanja, v spoznavanje o nedemokratičnosti in prilaščanju odločanja; iluzija se razblinja. Ljudje svoje eksistenčne probleme, ki so se zdeli že v preteklosti razrešeni, postavljajo znova. Vse bolj prepoznavajo krizo družbenih razmer, še posebno njene družbenogospodarske razsežnosti, ter si zastavljajo vprašanje o vzrokih in krivdi. Zabrisujejo se meje med aktivizmom in fatalizmom, angažiranost nadomešča apatija – in vendar je angažiranost še vedno prikrita značilnost zavesti, še vedno usmerja k iskanju (Toš 1999, 951–952).

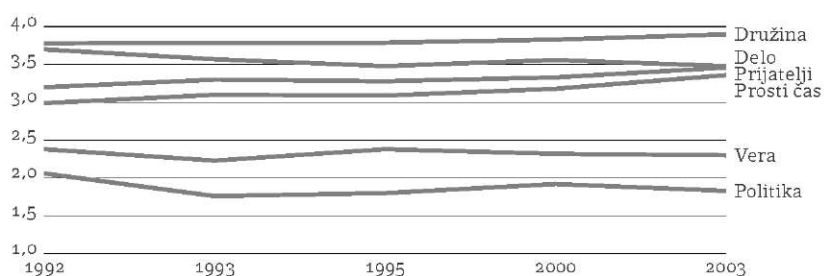
Raziskave s konca 80. in začetka 90. let prejšnjega stoletja se vse bolj usmerjajo k prepoznavanju narave in temeljev socialističnega sistema vladavine ter možnosti in nuje njegovega spreminjanja v demokratičen sistem. Raziskave iz tega obdobja, še posebno ob t. i. ustavnih amandmajih, kažejo na aktivno razumevanje temeljnih človekovih in državljanskih pravic: naravne pravice do življenja, svobode in lastnine, do svobodnega razvoja vsakega posameznika itn.

Še posebno se to izrazi v razumevanju temeljnih ustavnih pravic, kot so svoboda oblikovanja mnenj, svoboda govora in shodov, svoboda združevanja, svoboda veroizpovedi in verovanja, enakost pred zakonom, enakost političnih pravic, enakost socialnih pravic in pogojev, solidarnost itn. Novo razumevanje demokracije, ki je značilno za ta čas, pa se ni omejevalo zgolj na pritrjevanje načelom o človekovi individualni svobodi, temveč hkrati na razumevanje in poudarjanje načela svobode ljudstva oziroma naroda. Pokaže se, da je v izhodišču takega razumevanja demokracije legitimna oblast, se pravi na svobodnih, tajnih in neposrednih volitvah izvoljena oblast. Oživi se zavest o pomenu delitve oblasti, o pomenu in zagotavljanju pogojev za obstoj civilne družbe, postopoma se vzpostavlja novo razumevanje legitimnosti oblasti, pravne države in civilne družbe, ki neločljivo povezane ustvarjajo razmere za demokratičen razvoj. Raziskave pokažejo večinsko pritrjevanje načelom, ki so v temelju družbenega preobrata in demokratične zasnove nove slovenske države, zavze-manje za ta načela in njihovo sprejemanje. Gibanja za družbeno reformo in nacionalno osamosvojitve so imela široko, lahko rečemo plebiscitarno podporo. Hkrati pa se v teh razmerah prvič pokaže razumevanje vloge volitev, parlamenta in političnih strank in ob tem spoznanje, da demokracije ne zagotavlja predvsem neposredna vladavina ljudstva, temveč demokratično izvoljen parlament, torej na svobodnih volitvah izbrana oblast in opozicija. V primerjavi s starim sistemom, ki je temeljil na enotnosti in kontinuiteti oblasti (in oblastnikov), temelji demokratična oblast na izbiri med političnimi strankami, iz katerih se oblikuje pozicija in opozicija. Kjer ni opozicije, tudi demokracije ni. Opozicija opravlja nadzorno funkcijo nad sicer legitimno izbrano (izvoljeno) oblastjo. Legitimna oblast, oblast v parlamentarni demokraciji, je zato vselej le začasna oblast, pa naj bo na ponavljajočih se volitvah še tolikokrat izvoljena (Toš 2004, 15).

Že v tem obdobju, še posebno pa po družbenem obratu (1990) in osamosvojitvi (1991), postaja poleg političnega bistva demokracije vse bolj izrazita tudi njena socialna razsežnost. Torej razumevanje demokracije skozi pogoje in oblike življenja, skozi soodločanje, sodelovanje in soupravljanje z razmerami v neposrednem okolju (gospodarskem, kulturnem, civilnodružbenem). Spremembe, kot so se nakazovale ali se v novem sistemu uveljavile, so zamejevale ali odpravljale nekatere prvine dotedanje socialne in ekonomske demokracije (egalitarizem, pravico do dela, varnost zaposlitve, visoko socialno varnost, dostopnost zdravstvenih, izobraževalnih in kulturnih dobrin itn.). Nadomeščanje po svojem bistvu avtoritarnega, a po svojem učinkovanju in razumevanju participatornega in socialnega sis-



### Vrednotne pasti gospodarske tranzicije v Sloveniji



SLIKA 1 Vrednote v Sloveniji in dinamičnost njihove pomembnosti v obdobju 1992–2003 (1–2 – ni preveč pomembno, 2–3 – precej pomembno, 3–4 – zelo pomembno; povzeto po Toš 1997; 1999; 2004)

tema, s parlamentarnim, tržno-socialnim sistemom, ki je zgrajen na političnih strankah, posrednem zastopstvu, zasebni lastnini in tekmovanju, je sprožalo in sproža protislovne poglede in razumevanja. Raziskave v tranzicijskih družbah srednje in vzhodne Evrope v zadnjem desetletju so pokazale močno »retardirano« zavest in prevladujoče kritično ocenjevanje delovanja demokratičnih institucij v novih razmerah. Pokaže se, da ljudje na načelni ravni sprejemajo postulate parlamentarne demokracije s političnimi strankami, zasebno lastnino in načeli delovanja trga vred, na empirični ravni pa so do demokratičnih institucij in še posebno do političnih strank skrajno nezaupljivi, zavračajo pa vse tiste posege legalne oblasti, ki zaradi uveljavljanja tržnih načel in avtonomizacije gospodarskih subjektov zmanjšujejo obseg socialne države in solidarnosti na področju zdravstva, izobraževanja in še posebno socialnega varstva (Toš 2004, 15–16).

Raziskave slovenskega javnega mnenja, ki so bile opravljene v letih 1992, 1993, 1995, 2000 in 2003 (posamezni  $N > 900$ ) ter so merile (med drugim) tudi pomembnost posamezne vrednote za posameznika na štiristopenjski lestvici, od »zelo pomembno« do »sploh ni pomembno«, so pokazale, da je družina daleč najpomembnejša vrednota, ki se v novem tisočletju le še krepi (slika 1).

Zelo opazen pa je padec (za kontekst politično-ekonomski diskurz) vsaj dveh vrednot:

- Delo kot vrednota je v času od leta 1992 do leta 2003 izgubilo na vrednosti. Nekoč osrednja in za posameznika zagotovljena makroekonomska prvina socialistične (ekonomsko-politične) ideje postaja prepuščena iznajdljivosti posameznika. Človek ni več pomemben, pomembno je le, kako dobro se znajde znotraj kariernega socialnega omrežja (glede na to, da po drugi strani v nasprotnem trendu sledi vrednotenje prijateljstva, ki v letu 2003

celo doseže enako raven, kot ga imata delo in prosti čas, ki imata podobno dinamiko kot prijatelji).

- Politične tematike so s koncem procesa osamosvajanja ter razdelitvijo certifikatov (oziroma začetki privatizacije) očitno postale manj pomembne kot posameznikova vrednota.

Kje so torej »tržne niše« vrednotnih lestvic družbe? Je pred-, med- in posttranzicijska prioretizacija vrednot res tako zelo drugačna ali gre za enovito in empirično prediktivno dinamiko, iz katere gospodarstvo lahko potegne zelo pomembne nauke?

### **Tranzicija: kaj se lahko gospodarstvo iz nje nauči?**

Tranzicija kot obdobje prehoda iz enega sistema v drugega nikoli ni povsem enovita in enoznačna, predvsem pa je to le redko kratkotrajna doba. Za družbeno teorijo tranzicije, ki se šele razvija v konsistentno vedo, velja enako kot za ekonomsko politiko – zanju analitiki še nimajo vzorcev, ki bi jih lahko neposredno uporabili za označevanje prehoda. Dosedanje izkušnje v evropskih državah tranzicije so kot področja, ki jih mora nadzorovati ekonomska politika, izpostavile: institucionalni okvir, odpravo destabilizacijskih pričakovanj in restrukturiranje gospodarstva. Sleherna periodizacija tranzicije mora zato obravnavati časovno razvrščanje reformskih korakov, kjer si sledijo oblikovanje institucionalnega okvira (država kot »matične institucije«), institucionalne reforme in verodostojnost politik, stabilizacija in destabilizacijska pričakovanja kot dediščina prejšnjih sistemov, usklajevanje med privatizacijo in prestrukturiranjem, mednarodni vidik ekonomske politike reform in vpliv mednarodnih in regionalnih integracij na politiko države (Brglez 2004, 2). Ne nazadnje so gospodarske (postsocialistične) reforme brez izjeme usmerjene v premik lokalnega gospodarstva v globalne ekonomske tokove.

Po padcu berlinskega zidu sta se tako Evropa kot tudi globalna ekonomija znašli pred novimi izzivi in razvojnimi možnostmi. Po skoraj petdesetih letih so države vzhodne Evrope dobile priložnost, da se rešijo struktur centralnega planiranja in postopoma preidejo na tržno ekonomijo (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 88).

Globalizacija, ki se dogaja v postboljševiskih pogledih, zahteva tudi debirokratizacijo »ustaljenih« odnosov in željo po boljšem materialnem stanju ter po omogočanju dostojnega medsebojnega življenja. To pravilo velja tako za Slovenijo kot tudi za Poljsko, Češko, Madžarsko, Latvijo in druge vzhodnoevropske države. V vzhodnoevropskih ter nekaterih srednjeevropskih državah, ki so dolgih petdeset let živele pod diktaturo komunizma in socialističnih revolucij, pa je

zaznati velik napredek v spreminjanju miselnih in vedenjskih vzorcev (Bosrock 1999).

Prav slednje pa je le vrh ledene gore. Je upošteva javno mnenje in ekonomsko-socialne kazalce mogoče doseči, da se družba začne zavedati, da ekonomska tranzicija redefinira nove termine uspešnosti, socialne blaginje in politike nagrajevanja? Prav gospodarstvo in njegov management sta tista dva elementa, ki na ta proces vzajemne družbene kohezije pomembno vplivata, pogosto nezavedajoč se družbene odgovornosti in socialnih tendenc prebivalstva. Dediščina socialistične ekonomsko-socialne paradigme bo živela, vse dokler ne bo v javnem mnenju, na podlagi ekonomskih kazalcev, prevladalo stališče, da ljudje živimo boljše kot v prejšnji politično-ekonomski ureditvi.

#### Literatura

- Bosrock, R. 1999. Medtem ko usihajo politične meje, se ponovno porajajo kulturne razlike. [Http://absoluteone.ljudmila.org/bosrock.php](http://absoluteone.ljudmila.org/bosrock.php).
- Brglez, A. 2004. *Država in državljani ob koncu tranzicije*. Ljubljana: Inštitut za civilizacijo in kulturo.
- Drnovšek, J. 2003. Nagovor predsednika RS udeleženi na 2. pogovoru o prihodnosti Slovenije 19. novembra. [Http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/all/E885BD8C63E1EFC9C1256E940046C585?OpenDocument](http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/all/E885BD8C63E1EFC9C1256E940046C585?OpenDocument)
- Ellman, M. 1997. The political economy of transition. *Oxford Review of Economic Policy* 13 (2): 23–32.
- Ferlič, M. 2006. Socialne posledice politično-ekonomskih procesov tranzicije: razvojni zaostanek postsocialističnih držav s poudarkom na Sloveniji. Diplomsko naloga, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
- Harrison, A., E. Dalkiran in E. Elsey. 2000. *International business: global competition from a European perspective*. New York: Oxford University Press.
- Kos, M. 2001. *Iskanje prihodnosti: prednosti, možnosti in vizije Slovenije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kosec, L. 2004. Socialistična ideologija, demokracija in management. Diplomsko naloga, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Jauregui, C. 2004. Macroeconomic stabilization and sustainable growth. V *Slovenija, from Yugoslavia to the European union*, ur. M. Mrak, M. Rojec in C. Silva-Jauregui, 115–131. Washington, DC: The World Bank in IBRD.
- Rojec, M., in M. Bučar. 2001. Odnosi Sever-Jug. Zapiski predavanj, Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

Loreta Kosec Zorko

- Toš, N., ur. 1997. *Vrednote v prehodu I: slovensko javno mnenje 1968–1990*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- . 1999. *Vrednote v prehodu II: slovensko javno mnenje 1990–1998*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- . 2004. *Vrednote v prehodu III: slovensko javno mnenje 1998–2004*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Vodopivec, M. 2004. Labor market developments in the 1990s. V *Slovenia: from Yugoslavia to the European Union*, ur. M. Mrak, M. Rojec in C. Silva-Jauregui, 292–314. Washington, DC: The World Bank in IBRD.

# Mednarodna znanstvena konferenca ECEI 2009

TINA BRATKOVIČ  
*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Septembra 2009 je v Antwerpnu v Belgiji že četrto leto zapored potekala mednarodna znanstvena konferenca o podjetništvu in inovacijah (European Conference on Entrepreneurship and Innovation – ECEI 2009). Konferenco vsako leto organizira podjetje Academic Conferences International (ACI), letos v sodelovanju z univerzo v Antwerpnu. Konference se je udeležilo več kot 100 avtorjev in soavtorjev iz 28 držav.

*Ključne besede:* mednarodna znanstvena konferenca, podjetništvo, inovativnost, rast in razvoj

## Uvod

Letošnja konferenca o podjetništvu in inovacijah je bila že četrta zapored. V teh letih se je razvijala in postala zanimiva za številne znanstvenike in strokovnjake. Medtem ko se lokacija konference vsako leto spreminja, glavni namen konference ostaja vseskozi enak – zbrati na enem mestu ljudi z idejami in ljudi, ki te ideje lahko uresničijo. Konferenca je odlična priložnost za vse udeležence, da drugim raziskovalcem in podjetnikom predstavijo svoje zamisli in dosedanje raziskovalne dosežke. Na enem mestu se torej združujeta znanost in praksa.

Ob zavedanju vloge, ki jo ima uresničevanje lizbonskih ciljev za konkurenčnost in dinamičnost držav v evropskem prostoru, je bila konferenca še kako aktualna in pomembna. Podjetništvo in inovativnost bi namreč morala postati (in ostati) gonilni sili, ki v procesu tranzicije omogočata vsaki državi uspešen prehod v družbo, temelječo na znanju. Ne nazadnje je ustvarjanje znanja in dodane vrednosti že zdaj razlikovalna lastnost med bolj in manj uspešnimi družbami.

Lokacija in gostiteljica konference nista bili naključno izbrani. Pristanišče, drugo največje v Evropi, daje Antwerpnu pridih svetovljanstva, gostoljubnosti, modernosti in obenem kanček eksotičnosti. Zaradi 172 različnih narodnosti, ki sobivajo v mestu, si je Antwerpen zaslužen pridobil naziv enega bolj raznolikih mest v Evropi. Zgodovinsko in arhitekturno bogate zgradbe v središču mesta kažejo na bogato preteklost Antwerpna v 16. in 17. stoletju, obenem pa dajejo

mesto moderni arhitekturi iz tega stoletja. Prepletenost zgodovine in prihodnosti, tradicije in modernosti daje mestu poseben utrip svobodomiselnosti.

Na teh načelih deluje tudi univerza v Antwerpnu, ki ima sloves mednarodno priznane ustanove za področje podjetništva ter z visokimi standardi v izobraževanju in raziskovanju. Univerza, ki je v samem središču starega dela mesta, si prizadeva odigrati pomembno vlogo pri oblikovanju odprte, demokratične in multikulturalne družbe. Kombinacija tradicije ter nenehnega prizadevanja za izboljšave, spodbujanja inovativnosti in multidisciplinarnosti so očitno pravo okolje, ki pritegne številne študente in raziskovalce iz tujine. Izobraževanje in raziskovanje na univerzi gresta z roko v roki in drug drugega podpirata. Akademiki na univerzi si prizadevajo biti središče znanja, kjer potekajo inovativne raziskave, ki presegajo meje domačega praga.

### **Organizacija konference**

Do februarja 2009 je programski odbor konference, ki ga je sestavljalo več kot 50 znanstvenikov in strokovnjakov s področja podjetništva in inovativnosti, prejel 172 prispevkov avtorjev in soavtorjev iz številnih držav po svetu. Vsak prispevek sta ocenila dva neodvisna ocenjevalca in za konferenco jih je bilo sprejetih 78, torej skoraj polovica. Konferenca je privabila 102 udeležence iz 28 držav. Poleg udeležencev iz 16 evropskih držav so prišli še iz 12 drugih držav, in sicer iz Avstralije, Brazilije, Združenih držav Amerike, Kanade, Rusije, z Nove Zelandije, iz Irana, Singapurja, Turčije, Indije in Tajske. Čeprav je bila konferenca sprva »evropska«, je njena odmevnost že postala svetovna. Da je konferenca med znanstveniki in strokovnjaki s področja podjetništva in inovativnosti že dobro poznana, potrjuje tudi letošnja udeležba. Konferenco tradicionalno organizira podjetje Academic Conferences International (ACI), ki vsako leto organizira več kot deset konferenc po svetu. ECEI po navadi organizirajo v sodelovanju z izobraževalnimi ustanovami, to leto z univerzo v Antwerpnu. Medtem ko so predstavniki univerze poskrbeli za vsebinski del in prostorske zmožljivosti, so predstavniki ACI prevzeli administrativni del organizacije konference. Vodja konference je bil dr. Dirk Van Dyck, profesor fizike in prorektor za raziskovalno dejavnost antwerpenske univerze ter podjetnik s štirimi prijavljenimi patenti. Predsednik programskega odbora je bil dr. Johan Braet, podjetnik in profesor inovativnosti, podjetništva in okoljske ekonomije na antwerpenski univerzi. Sprejeti prispevki so oblikovali program konference.

### Potek konference

Konferenca je potekala dva dni. Vsebinski poudarek konference je bil, kot omenjeno, na podjetništvu in inovativnosti, kljub temu pa so prispevki, predstavljeni na konferenci, pokrivali tudi širše področje managementa in organizacije. Udeleženci konference so imeli priložnost deliti svoje ideje s predstavniki gospodarstva, izobraževalnih institucij in raziskovalnih institucij ter z doktorskimi študenti. Slednje je omogočilo vzpostavitev dobrih osnov za morebitno nadaljnje sodelovanje.

Na odprtju konference je udeležence nagovoril vodja letošnje konference dr. Dirk Van Dyck. Plenarni del konference je bil namenjen predstavitvi vloge, ki jo ima proces razvijanja novih izdelkov in storitev za podjetje, trg in gospodarstvo. Prvi dan konference je na plenarnem predavanju udeležence nagovoril dr. Magnus Klofsten, podjetnik in profesor na švedski univerzi Linköping. »V podjetništvu se vse začne s priložnostjo,« je bila uvodna misel predavanja z naslovom »Managing the early development of ventures – key aspects«. Na podlagi ene priložnosti pa lahko nastane nešteto idej. Različne vrste idej se soočajo z različnimi zahtevami in izzivi. Na podlagi značilnosti in potreb trga, sredstev, znanj in zmožnosti, ki jih podjetnik ima, je treba izbrati najbolj optimalno. Predavatelj je poudaril pomembnost ustreznega managementa v zgodnji fazi razvoja podjetja, saj naj bi to bilo temelj za nadaljnjo uspešnost podjetja. Nobena ideja ni dobra že od samega začetka, zato jo je treba razvijati, prilagajati potrebam trga in vlagati v njen razvoj. Drugi dan konference je imel plenarno predavanje Paul Verhaert, ustanovitelj belgijskega podjetja Verhaert Space. Naslov predavanja je bil »Integrated product development: a step stone that makes or breaks the valorisation of new findings«. Predavanje je še posebno pritegnilo zanimanje udeležencev, saj belgijsko podjetje Verhaert Space velja za eno od vodilnih podjetij na področju razvijanja satelitskih sistemov. Na trgu deluje že od leta 1969, s svojo dejavnostjo podpira tudi druga podjetja pri razvojni dejavnosti. Predavatelj je zlasti poudaril, da mora razvoj proizvoda zapolniti vrzel med raziskovalno dejavnostjo in potrebami trga. Nov proizvod je upravičen le, če se bo s tem povečala dodana vrednost tako za končnega kupca kot tudi za celotno oskrbno verigo. Vsako podjetje mora opraviti hiter test ustreznosti proizvoda, vprašati se mora, ali je proizvod koristen, uporaben, dopusten (zakonit) in zaželen. Vse to določa dodano vrednost proizvoda. Predavanje je končal z mislijo, da razvoj izdelka pomeni neprekinjen proces učenja, ki zahteva ustrezno vodenje in predanost.

Tina Bratkovič

Osrednji del programa konference je bil razdeljen na več vsebinskih sklopov. Oba dneva konference je vzporedno v dopoldanskem in popoldanskem času potekalo šest sekcij, znotraj vsake sekcije pa so bili predstavljeni trije prispevki. Veliko zanimanje udeležencev so pritegnile sekcije Podjetništvo in izobraževanje, Socialno podjetništvo, Razvoj novih izdelkov, Inovativnost na trgih v razvoju, Spodbujanje podjetništva in Ustvarjalnost. Vsak udeleženec je imel na razpolago 20 minut za predstavitev prispevka, čemur je nato sledila diskusija med udeleženci sekcije. Prispevki, predstavljeni na konferenci, so zbrani in objavljeni v zborniku konference, ki je izšel v tiskani in elektronski obliki, na zgoščenki. Organizatorji konference so poskrbeli tudi za družabne dogodke, kjer so udeleženci konference ob pokušanju tradicionalne belgijske kuhinje lahko razpravljali o pravkar slišanih raziskavah in sklepali nove veze in poznanstva.

### **Sklep**

Konec konference je zaznamovala predstavitev ključnih ugotovitev o podjetništvu in inovativnosti. Medtem ko so nekatere zadeve postale bolj razumljive in očitne, so druge pustile veliko odprtih vprašanj in udeležencem dale nove možnosti za nadaljnje raziskovanje.

Vodilna misel konference o podjetništvu in inovativnosti ostaja vseskozi enaka. Vodja konference dr. Dirk Van Dyck je konferenco končal z mislijo, da je inovativnost kot splet znanja, ustvarjalnosti in podjetništva nepogrešljiva za razvoj družbe. Velikokrat si ljudje zmotno predstavljamo, da smo inovativni samo, če ustvarimo nekaj povsem novega. Bistvo inovativnosti pa je veliko bolj preprosto. Inovativnost lahko dosežemo že s kombiniranjem obstoječih stvari, ki jih trgu ponudimo na drugačen način.



## Povzetki *Abstracts*

### **Boter management? Vloga vodilnih pri spreminjanju organizacijske kulture v tranzicijskih gospodarstvih: primerjava med Madžarsko in Romunijo**

*Balázs Heidrich in Mónika-Anetta Alt*

Članek proučuje, do katere stopnje nacionalna kultura in/ali poslovni sektor vpliva na spremembo kulture v organizaciji. Poleg tega je namen članka tudi raziskati, ali je moč teh dejavnikov v dveh nacionalnih kulturah različna. Hipotezo smo preverjali na vzorcu organizacij predvsem z območja severne Madžarske in Transilvanije, s čimer smo želeli ugotoviti, ali obstaja podlaga za nadaljnje raziskave. Če je naša hipoteza pravilna, je v regiji pričakovati pomembne kulturne spremembe. Proučili smo tudi, ali so kulturne spremembe potekale različno v proizvodnji, storitvah in javnih organizacijah.

*Ključne besede:* sprememba organizacijske kulture, proizvodna in storitvena podjetja, zaščitniški način vodenja

### **The Impact of Antecedents of Trust on Cooperation in Logistics Outsourcing (a Case of Slovenian Providers)**

*Andreja Križman*

The purpose of this article is to present the research results from a study of trust and cooperation in logistics outsourcing conducted in the Slovenian market. On the basis of the existing literature and some new argumentations, derived from in-depth interviews with logistics experts, the measurement and structural models were empirically analyzed. Measurements for their validity and reliability were performed. Multivariate statistical methods (EFA, CFA and SEM – Partial Least Squares) were utilized and the hypotheses were tested. Communication and conflicts have a strong impact on trust between customer and logistics service provider (LSP), while opportunism does not play an important role in the relationships. Trust in the model explains 65.8% of the variance of cooperation between parties.

*Key words:* logistics outsourcing, trust, cooperation, structural equation modeling (SEM), PLS

### **Evaluation of Structures Regarding Internal Controls by Way of the coso Method in a Trading Company**

*Karmen Markoja*

In carrying out internal audit, the selection of methodological tools for evaluation of internal control procedures, used to identify and evaluate key places of exposure to risks in individual areas, is of partic-

ular importance. The approved *coso* method, taking into consideration the wider meaning of control environment, has significantly contributed to integrated evaluation of internal control mechanisms in individual organizations by defining the so-called soft controls. A possible example of internal audit implementation by using the *coso* method on the example of a trading company is shown in the article. It introduces an example of how to apply the *coso* method in a given area of internal audit, which can serve as a starting point for further audit programme development in accordance with the *coso* method.

*Key words:* internal controls, internal audit, *coso* method, accounting

### **Computer and Internet Use in the First Triad of Primary School**

*Barbara Škabar in Viktorija Sulčič*

In the modern time and space, the information and communication technology is indispensable also in the primary school. The contemporary ways and methods of work with ICT in the first triad of the educational process are parallel updates in connection with traditional didactic methods. The aim of the paper is to show the use of the computer and the internet as an efficient method of teaching and mutual cooperative learning, to present the use of didactic computer software in individual school subjects, and to show the computer skills of learners and teachers in the first triad of primary school. With this research we found that the use of the computer and the internet enables greater activity of learners, learning becomes more interesting and even easier, for some learners can put into effect the proper individual specialities and they can actively cooperate with other learners. The use of the computer and the internet in the first triad is very important because it enables learners and teachers to develop the skills and knowledge of information and communication technology, which has a great meaning for their further education and use.

*Key words:* computer and internet in primary school, contemporary didactic approach, first triad

### **Social and Values Traps of Economic Transition in Slovenia**

*Loreta Kosec Zorko*

Transition is very unpredictable because of several value changes among macro-social alterations which are reflected in public opinion variability, based on the increment of dissatisfaction with new employment policies, relationship with capital(ists) and occurrence of social discrepancies. Because of lack of knowledge or interest in political participation people have mainly described transition as corruption and political revenge; in public opinion, culprits for the new situation arose from corporate management and the political elite. Nevertheless, with political-economic changes and the era of transition, the

#### Abstracts

cancer cells of socialism-planning macroeconomics are emphasized, as also other economic and value traps which society has never been prepared for.

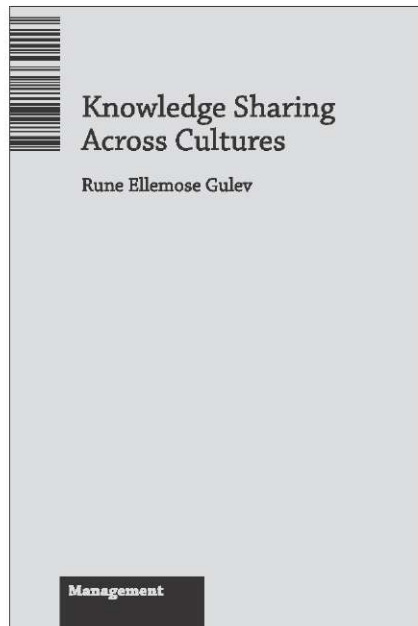
*Key words:* transition, social conditions, values, public opinion

#### **European Conference on Entrepreneurship and Innovation – ECEI 2009**

*Tina Bratkovič*

The European Conference on Entrepreneurship and Innovation – ECEI 2009 was held in September in Antwerp (Belgium) for the fourth consecutive year. The conference was organized by Academic Conferences International (ACI) and hosted by the University of Antwerp. More than 100 authors and co-authors from 28 countries around the world attended the conference.

*Key words:* international scientific conference, entrepreneurship, innovation, growth and development



**Knowledge Sharing  
Across Cultures**

*Rune Ellemose Gulev*

November 2009

ISBN 978-961-266-041-3

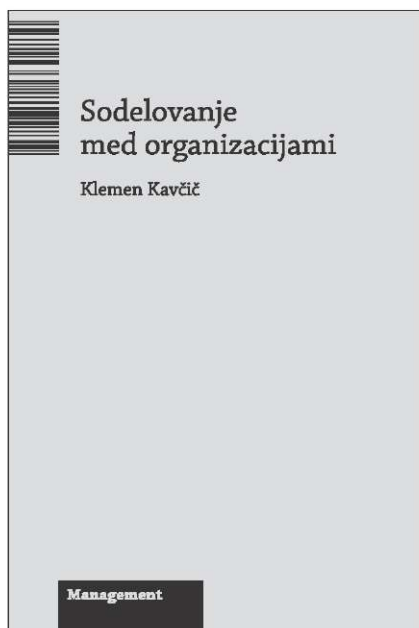
164 pp., 16 × 24 cm

Club price 13,20 €

Normal price 22,00 €

[www.zalozba.fm-kp.si](http://www.zalozba.fm-kp.si)

As companies increase in scale and scope, the ability to communicate effectively across organizational units tends to decrease, especially when in an international context. This book provides illustrations of how one company faced and overcame its knowledge sharing difficulties as it grew internationally. The descriptive accounts of the company's difficulties and the methodology employed to overcome them lend themselves to managers and to the practitioners of any international company that is experiencing knowledge sharing complications across its units as a result of inter-organizational growth. While no singular solution is always right, the book provides a well rounded explanation of the key issues, which managers must be aware of in their attempts at sharing knowledge successfully across varying cultures.



## **Sodelovanje med organizacijami**

*Klemen Kavčič*

November 2009

ISBN 978-961-266-028-4

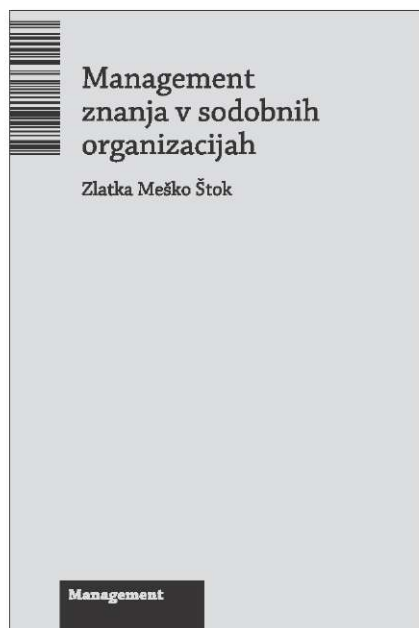
170 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 13,20 €

Običajna cena 22,00 €

[www.zalozba.fm-kp.si](http://www.zalozba.fm-kp.si)

Monografija obravnava zunanje izvajanje kot eno od oblik sodelovanja med podjetji v razsežnosti od t. i. hierarhije do t. i. tržnice, nakazuje značilnosti teh oblik ter navaja strateške presoje, na katerih naj temelji odločitev managementa za vstop v zunanje izvajanje ali za kakšno drugo obliko obvladovanja in povezovanja. Delo obravnava zunanje izvajanje z vidika slovenskih podjetij, ki jim zlasti močna tuja podjetja poverjajo izvajanje kakšnih dejavnosti, ki so jih prej izvajala sama. Zunanje izvajanje dejavnosti je lahko usodno pomembna strateška odločitev za podjetje – tako za tisto, ki prenaša dejavnosti, kot za tisto, ki jih prevzema. Opravljene tri raziskave pričajo, da se slovenska podjetja pogosto odločajo za zunanje izvajanje brez zadostnih strateških, dolgoročnih presoj in tako sprejemajo veliko tveganje.



**Management znanja  
v sodobnih organizacijah**

Zlatka Meško Štok

November 2009

ISBN 978-961-266-043-7

178 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 13,20 €

Običajna cena 22,00 €

[www.zalozba.fm-kp.si](http://www.zalozba.fm-kp.si)

Monografija *Management znanja v sodobnih organizacijah* ponazarja vlogo ter povezanost teorije in prakse managementa znanja kot temelja odličnosti v gospodarskih družbah. Vsebina opredeljuje celovitost razumevanja sodobne organizacije, delovanja organizacijskega procesa, zmožnosti in pridobivanja znanja kot smisel vseživljenjskega učenja. V ospredju sta znanje in management znanja z vidika odličnosti organizacije. Obvladovanje kakovosti in management znanja pomembno vplivata na uspešnost poslovanja. V sodobnih organizacijah so zelo pomembne metode vodenja in voditeljstva – oboje je povezano z družbeno odgovornostjo in uspešnostjo ter odvisno od slogov vodenja. Pomembnost organizacijske kulture in njeno spreminjanje, soočanje managerjev s kulturami in njihove vloge odločilno vplivajo na komunikacijo, na medosebne odnose v organizaciji, kar je v knjigi tudi podrobno opredeljeno. Navedena proučevanja in izsledki raziskovanja bodo uporabni tako za študente pri študiju kot tudi za gospodarstvenike pri vsakdanjem delovnem procesu, v poslovnem in zasebnem življenju, hkrati pa so tudi izhodišča za nadaljnje raziskovanje.

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

Slog naj bo preprost, vrednostno nevtralen in razumljiv. Pregledna členjenost besedila na posamezne sestavine (poglavja, podpoglavja) naj sledi sistematičnemu miselnemu toku. Tema prispevka naj bo predstavljena zgoščeno, jasno in nazorno, ubeseditiv 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 uporabljene literature.* Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

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

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.

Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:

- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

*Oddaja članka.* Članek se pripravi v programu MS Word ali L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X, shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov [mng@fm-kp.si](mailto:mng@fm-kp.si).

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

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

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

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

NAKLADA 2000 IZVODOV.

INFORMATION FOR AUTHORS is available online on the website [www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si).

Univerza na Primorskem  
Fakulteta za management Koper  
[www.mng.fm-kp.si](http://www.mng.fm-kp.si)

