

# Strategija za vzpostavitev in vodenje managersko-podjetniške mreže

VASJA ROBLEK

*Podiplomski študent Univerze na Primorskem, Slovenija*

V članku predstavljamo možnost oblikovanja organizacije, ki združuje ter ponuja svetovalno podporo managerjem in podjetnikom. Koncept temelji na teoretičnih izhodiščih nove informacijske ekonomije, managementu znanja in kvalitativni raziskavi. V okviru raziskave smo opravili intervjuje s slovenskimi managerji, ki so člani poslovnih klubov. Z analizo intervjujev in aktivnim opazovanjem delovanja dveh poslovnih združenj smo pripravili predlog smotrov, ciljev in vizije, ki predvideva oblikovanje virtualne mreže. Tako oblikovana mreža omogoča večjo povezanost članstva in širitev poslovnih povezav ter s tem poveča sinergijske učinke vseh zainteresiranih.

*Ključne besede:* virtualna organizacija, socialna mreža, komunikacije, informacijska tehnologija

## Uvod

Živimo v času hitrih globalnih sprememb in nenehnega pretoka množice informacij. Managerji in podjetniki so izpostavljeni nenehnim spremembam v poslovnem okolju, ki od njih posledično zahtevajo nova znanja, vlaganje v razvoj, dostop do novih trgov in informacij. Vsa ta dogajanja motivirajo posameznike (posledično tudi podjetja), da se povezujejo.

V članku izhajamo iz teoretične opredelitve socialnega mreženja, kar nadgradimo s prikazom možne sheme managersko-podjetniške mreže, ki je izdelana na podlagi analize pridobljenih informacij (trenutnega organizacijskega in pravnega stanja, združevanja managerjev in podjetnikov v Sloveniji).

Analizo smo izpeljali na podlagi mnenj in ocen slovenskih managerjev in podjetnikov, članov obstoječih formalnih povezav, o možnostih, lastnem sodelovanju pri operativnem vodenju poslovnega kluba ter o načinih in potrebah oblikovanja socialne mreže, ki v tem primeru izhaja iz namena združevanja, oblikovanja in vzdrževanja dialoga ter temelji na konceptu sodobnih metod in tehnik managementa, z namenom medsebojnega učenja o inovacijah ter spremembah na področjih managementa in podjetništva.

Predpostavljamo (na podlagi že delujočih poslovnih klubov), da mreža deluje na podlagi zasebnega prava kot neprofitna organizacija

(NPO). Dani sta možnosti, da se pozneje ob NPO vzpostavi še svetovalni center kot kapitalaska (profitna) oblika ali da je NPO podporni sistem svojim ustanoviteljem.

Delovanje take mreže je odvisno od ustanoviteljev, članstva, poslovnega okolja in informacijske tehnologije (IT) (baza članov, storitev za člane – z namenom olajšati hitrost in količino izmenjave informacij in omogočati kooperativno delo).

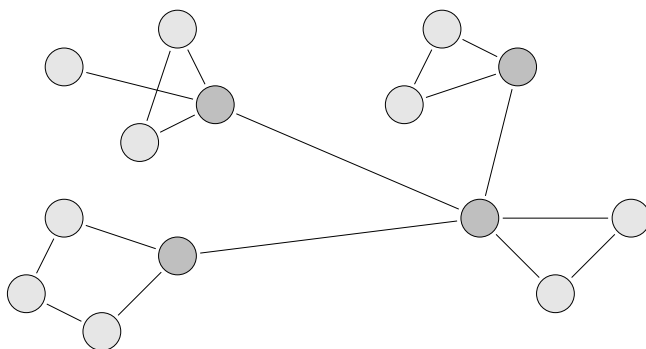
### Temeljna izhodišča mreženja

Članek sledi teoretičnim izhodiščem opredelitev mreženja, ki temeljijo na predpostavkah o učinkovitosti in strategijah, pravno-organizacijski obliki (popolne in nepopolne povezave) in moči (šibka, močna) ter vrednosti povezav:

1. *Mreženje na osebni ravni*: izhaja iz t. i. osebnostnih perspektiv. Za te je značilno, da upoštevajo vzajemno delovanje organizacij kot posledico odnosov med posamezniki. Torej je vpliv (moč) organizacijskih povezav odvisna od vpliva mreženja med posamezniki (Perry in dr. 2006, 17–18). Tako povezovanje posameznikov in prek njih organizacij temelji na oblikovanju socialne mreže, ki jo teoretično lahko opredelimo kot socialno strukturo, temelječo na individualnem (posredno organizacijskem) povezovanju. Govorimo o t. i. osebnostnem tipu mreže, kjer gre za povezavo neodvisnih mrež prek posrednika (slika 1), kar krepi moč<sup>1</sup> take organizacije navzven (Uzzi in Dunlap 2005, 58). Moč mreže se kaže v naslednjem primeru. Intervjuvani direktor pravi:

Bivši sodelavec M me je prosil za mnenje glede razpisa podjetja X. Njegovo podjetje se je prijavilo na razpis, vendar je v postopku prijave naredilo napako. Obrnil sem se na kolega U (pomočnik direktorja v podjetju X), ki je član našega kluba, in mu razložil situacijo. V postopku je šlo za majhno napako in na mojo prošnjo sta se U in M medsebojno uskladila.

2. *Pravni vidik*: formalne in neformalne povezave. V primeru formalnih povezav gre za organizacije, katerih delovanje je usklajeno z zakonodajo države, kjer so registrirane oziroma delujejo. Neformalne združbe nastajajo na čisto osebni ravni z določenim namenom in za določeno krajše ali daljše obdobje. Ne moremo pa reči, da neformalne združbe niso organizirane in vodene in da nimajo notranjih pravil organiziranja (lobistične skupine, kriminalne združbe ipd.) (Cross, Borgatti in Parker 2002, 1–13). V vsakdanji praksi komuniciranja v poslovnem in političnem oko-



SLIKA 1 Oblikovanje povezave prek posrednika

lju opažamo prepletanje formalnih in neformalnih povezav, ki najpogosteje kot lobisti prenašajo svoje zamisli prvim.

3. *Organizacijski vidik*: v članku se osredotočamo na sklenjeno socialno mrežo. Njena značilnost je, da vključuje razmerja, ki vplivajo na druga razmerja ali druga razmerja vplivajo nanje. Zato ne posegamo na področje t.i. nepopolnih mrež, kjer določene povezave do posameznih članov niso popolne oziroma manjkajo ali se pri njih ustavijo in ne nadaljujejo (Janicik in Larrick 2005, 348).

O popolnem managerskem povezovanju govorimo, če poslovne povezave postanejo zaznavne z vključevanjem velikega števila neodvisnih vezi, v kar vključujemo: IT, pomen znanja in kadrov, socialne odnose, postopke administracije in pravne podlage za vezi (De Burca in McLoughlin 1998, 105–106). Mrežo ustanovi posameznik (temnejši krog na sliki 1), ki povabi k sodelovanju svoj krog kolegov, ti pa naprej vabijo nove člane in tako širijo mrežo.

4. *Vrednost in moč mreže*: vrednost mreže ocenjujemo z dvema parametroma. Temeljni parameter je socialni kapital, ki ga sestavljajo posamezni člani mreže – koga poznam? Torej lahko govorimo o lastnini mreže – zmožnosti, da posameznik prek članov mreže ali povezav te z zunanjimi organizacijami reši problem ali dobi informacijo. Dolgoletni manager, zdaj podjetnik, strokovnjak za ruski trg, pravi:

Kolegica (direktorica lesnopredelovalnega podjetja) me je prosila, da ji pomagam dobiti podatke o ruskem trgu. V enem od državnih moskovskih inštitutov sem ji omogočil dostop do informacij o javnih naročilih o opremljanju določenih objektov.

Drugi parameter je človeški kapital – kaj več oziroma znaš? Na razvoj in pomembnost mreže v družbenem okolju vplivajo člani z znanjem in izkušnjami, ki so jih pridobili v svoji karieri (Krebs 2006, 1). Zelo pomembno je, kdo vodi mrežo, kajti praksa kaže, da morajo imeti vodeči člani zelo velik krog poznanstev v okolju.

Izhajajoč iz teoretičnih izhodišč mreženja smo za konkreten prikaz delovanja in nadaljnjega razvoja obstoječe poslovne mreže izvedli kvalitativno raziskavo. V tretjem poglavju se lotevamo razlage postopkov poteka raziskave, v četrtem poglavju pa sledi razlaga rezultatov.

### **Cilj raziskave in metodologija**

1. *Cilj raziskave:* na podlagi mnenj o obstoječem delovanju ter pogledov o možnosti razvoja povezav razviti virtualni koncept mreže, ki bo omogočil pretok informacij in znanja, poglobil že obstoječe regionalne povezave in odprl možnost vstopa v mednarodne tokove.
2. *Metodologija:* raziskava temelji na proučitvi primarnih in sekundarnih virov podatkov in kvalitativne raziskave o možnostih oblikovanja in razvoja mreže. Podatke za izpeljavo modela smo dobili v osmih intervjujih z managerji, podjetniki in svetovalci s področja managementa (člani obstoječih združenj), ki vodijo podjetja s področij finančnega upravljanja, IT, proizvodnje in storitev, ter z lastnim opazovanjem in sodelovanjem pri operativnem vodenju.

Potek raziskave smo razdelili v tri faze:

- V prvi fazi smo uporabili strukturirani intervju. Intervjuvanci so imeli možnost, da iz vnaprej ponujenih odgovorov (o strategiji razvoja mreže) izberejo najprimernejše ali dodajo nove.
- V drugi fazi je sledil polstrukturirani intervju, kjer smo intervjuvancem zastavili sklop vprašanj, povezanih z namenom in delovanjem mreže (Easterby-Smith, Thorpe in Love 2005, 113–114).
- V tretji fazi smo skupaj z intervjuvanci pregledali rezultate in uskladili dane rešitve o vodenju, razvoju in operativnem delovanju mreže (Easterby-Smith, Thorpe in Love 2005, 24–30).

Raziskovalna vprašanja:

- Katere so dobre in slabe lastnosti obstoječih povezav?
- Kakšno je vodenje, organiziranje in načrtovanje dejavnosti?
- Kaj je smisel povezovanja mrežne organizacije s tujimi podobnimi organizacijami?

- Kakšen pomen ima mrežni sistem za širše poslovno in politično okolje?

V četrtem poglavju sledi obrazložitev intervjujev in izpeljava mogoče rešitve za razvoj poslovne mreže, ki sledi mnenjem intervjuvancev.

### **Rezultati raziskave**

Pri oblikovanju mreže izhajamo iz:

- analize stanja v poslovnih združenjih, ki kaže, da obstoječa združenja managerjev ne izkoriščajo dovolj svojih notranjih virov in ponavljajo stare vzorce prepričevanja javnosti o uspešnosti slovenskih managerjev, česar pa rezultati stečajev in krčenja ter selitve proizvodnje in veliko število odpuščanj ne potrjujejo (Gruban 2005). Razvojno in miselno so ostale na ravni stanovskih organizacij, ki z redkimi izjemami<sup>3</sup> posegajo na področja razvoja samega managementa in podjetništva, prenosa dobrih praks, izobraževanja (ki je mogoče tudi s pomočjo notranjih virov) in mednarodnih povezav (Rezec 2006, 7);
- dejstva, da so managerji ljudje, ki imajo moč in jim primanjkuje časa. Iz tega izhaja, da skrbno oziroma individualno določajo, kateri stiki so pomembni in bodo prinesli izboljšanje na posameznem področju (MacKenzie 2005, 2). Tako eden od managerjev pravi:

Vodenje podjetja mi vzame približno deset ur na dan. Skrbno izbiram dogodke, ki se jih udeležujem. Morajo mi omogočati nova poznanstva, informacije ali nova znanja. Tudi glede izobraževanja, tako svojega kot tudi zaposlenih, smo v podjetju uvedli strog nadzor in oblikovali seznam izobraževalnih ustanov, direktne pošte ne spremljamo, ker menim, da gre za izgubo časa.

Tudi drugi intervjuvanci so opozorili na potrebo po druženju, ki omogoča izmenjavanje informacij, pridobivanje novega znanja (na primer komuniciranje v kriznih razmerah) in sklepanje novih poslovnih poznanstev, ob tem so omenili še potrebo po neformalnem druženju, ki je bolj sproščujoče narave (dogodki, namenjeni komunikaciji).

Razvidno je, da je za managerje pomembno »načrtno usmerjeno«  
druženje, ki ga preživijo v interakciji z drugimi. Kotterjeva študija iz 80 let 20. stoletja je potrdila, da so določeni managerji boljši od drugih v izpolnjevanju svojih nalog zaradi utrjevanja medsebojnih odnosov v poslovnem okolju (Krebs 2006, 1).

PREGLEDNICA 1 Interesi pomembnih zunanjih udeležencev

Udeleženec	Interesi	Pričakovana korist
Upravljavec	Izenačeni z vodenjem in predstavljanjem organizacije	Deležniki – legitimni interes v upravljanju, formalni in neformalni vplivi na člane mreže in podporne institucije ter vladne institucije
Japti, pristojna ministrstva	Razporejanje javnih sredstev (razpisi), vpliv na usmeritve in poslovno politiko mreže	Povečanje projektov javno-zasebnega partnerstva, prenos dela javnih pooblastil na mrežo
Člani mreže – upravičenci do storitev	Lobiranje, iskanje novih stikov, pogojno sodelovanje pri izvajanju projektov	Uporaba storitev mreže z diskontom, dostop do informacij inter-nega značaja, moč
Darovalci – donatorji	Javna zahvala, nevarnost kritike ob morebitnih napakah delovanja	Načeloma jih ni; vodijo jih altruistični nagibi
Sponsorji	Vpliv na vodenje organizacije in njeno predstavljanje navzven	Javna publiciteta na dogodkih, objava logotipa na spletni strani ipd.
Druge poslovne mreže – zaveznice, nasprotnice, tek-mice	Zaveznice – sodelovanje pri projektih, skupni nastop na trgu, po-moč pri iskanju finančnih virov, kadrov ipd., izmenjava informa-cij idr.; nasprotnice – oviranje dejavnosti zaradi lastnih interesov; tek-mice – konkuriranje: na javnih razpisih, pri razvoju projektov, članstvu	

Poslovna mreža mora za svoj obstoj in razvoj kombinirati tako ljudi kot tudi znanje. Na vprašanje, kako kombinirati ljudi in znanje ter ob tem upoštevati vplive poslovnega in političnega okolja, poskušamo odgovoriti z oblikovanjem izhodišč strategije, vizije in poslanstva.

#### STRATEGIJA, VIZIJA IN POSLANSTVO MREŽE

Na podlagi analize informacij in mnenj, pridobljenih s kvalitativno metodo, smo opredelili interese zunanjih in notranjih udeležencev, izoblikovali smotre ter na podlagi celotne analize interesov izpeljali vizijo in poslanstvo mreže. Potek analize je predstavljen v preglednicah od 1 do 5 (Tavčar 2005, 149–165; De Burca in McLoughlin 1998, 88–111).

#### *Notranja in zunanja zavezništva*

V okviru oblikovanja poslanstva mreže moramo ugotoviti, kdo so zunanji in notranji udeleženci, ki vplivajo oziroma bodo vplivali na delovanje poslovne mreže, kakšni so njihovi interesi in pričakovane koristi (preglednici 1 in 2).

Iz preglednic 1 in 2 je razvidno, da je vsaj en udeleženec hkrati član

PREGLEDNICA 2 Interesi pomembnih notranjih udeležencev

Udeleženec	Interesi	Pričakovane koristi
Predsednik upravnega odbora	Izenačeni z vodenjem in predstavljanem mreže	Vpliv in ugled v poslovnem, družbenem in političnem okolju; postati vodja
Člani upravnega odbora	Določanje in izvajanje poslovne politike	Pridobitev določene stopnje moči v okolju
Člani, ki aktivno sodelujejo pri projektih in partnerji	Prikaz osebnih sposobnosti, znanja in položaja	Dostopi do projektov in s tem povezanih informacij ter ljudi, nove reference, spoznavanje globalnih smernic
Člani mreže	Udeležba na dogodkih, ugled, ki ga prinaša članstvo	Določena stopnja moči, reference, znanje, nove poslovne priložnosti prek vključevanja v tuje in domače povezave

notranjih in zunanjih zavezništev (na primer predsednik upravnega odbora je upravljavec projekta). Z razvojem mrežne strukture je pričakovati, da se bodo pod okriljem članov v delovnih telesih mreže začeli pojavljati člani organizacij, katerih managerji so člani mreže. Pojavljali se bodo kot zunanji in notranji udeleženci (upravičenec do storitve je član, ki aktivno sodeluje pri projektih, in tudi »pasivni« član). Vsi udeleženci so načeloma vsaj v začetku delovanja mreže prostovoljci, ki imajo pomembne obveznosti do lastnih podjetij, v katerih so zaposleni.

Na podlagi podatkov iz preglednic 1 in 2 oblikujemo končno izpeljavo smotrov in ocene pomembnosti posameznega smotra za zunanje in notranje udeležence (preglednici 3 in 4).

V nadaljevanju bomo na podlagi analize podatkov o smotrih iz preglednic 3 in 4 oblikovali standarde za smotre in merila za uspešnost (preglednica 5).

#### *Ocenjevanje uspešnosti poslovanja in opredelitev smotrov*

V okviru presojanja učinkovitosti in uspešnosti mreže se je treba zavedati osnovnega problema ocenjevanja in vrednotenja poslovanja v neprofitnih organizacijah – to so merila in standardi uspešnosti. Ker mnogih vsebinskih kategorij delovanja ni mogoče meriti neposredno, so določena merila posredna oziroma opisna.<sup>4</sup> Iz preglednice 5 je razvidno, da se bodo informacije o uspešnosti oziroma neuspešnosti ter nadaljnjem razvoju dobivale s stališča naslednjih udeležencev: financerjev (država, lokalna skupnost, EU, sponzorji), prostovoljcev in pozneje tudi plačanih sodelavcev, porabnikov ter seveda drugih zainteresiranih udeležencev (javnost).

PREGLEDNICA 3 Smotri in preverjanje smotrov – zunanji udeleženci

Smotri poslovne mreže	Izbrani zunanji udeleženci in njihovi interesi					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Mreženje in lobiranje	5	3	5	4	5	3
Globalno povezovanje, svetovanje in izobraževanje	5	4	5	4	5	2
Status mreže kot neprofitne organizacije	5	2	3	4	5	1
Povezovanje managementa in kulture	4	4	4	5	4	2
Ustanovitev podpornega podjetja	5	4	5	3	3	1

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) upravljavac, (2) država, (3) upravičenci do storitev, (4) donatorji, (5) sponzorji, (6) druge mreže – tekmice.

Lestvica pomembnosti posameznega smotra za izbranega udeleženca: 5 – zelo zainteresiran, 4 – zainteresiran, 3 – manj zainteresiran, 2 – skoraj nobenega interesa (že na meji škodljivega delovanja), 1 – brez interesa oziroma negativen interes.

PREGLEDNICA 4 Smotri in preverjanje smotrov – notranji udeleženci

Udeleženec	Interesi	Pričakovane koristi
Predsednik upravnega odbora	Izenačeni z vodenjem in predstavljanjem mreže	Vpliv, delni lastniški delež v podporni organizaciji, informacije in znanje prek globalnega mreženja
Člani upravnega odbora	Vpliv na poslovno politiko mreže in oblikovanje podpornega podjetja	Pridobivanje moči v okolju, dostop do informacij in znanja, ki ga omogoča globalno mreženje, sodelovanje pri lastništvu podporne družbe
Člani, ki aktivno sodelujejo pri projektih, in partnerji	Dokazovanje svojih sposobnosti in vpliva	Povečanje vpliva v okolju, sodelovanje pri lastniškem deležu podpornega podjetja
Člani mreže	Uglednost in sodelovanje pri projektih	Pojavljanje na dogodkih, reference, določen ugled, globalno pojavljanje

Ker gre za ustvarjanje nove organizacije (na temeljih stare), je treba ustvariti kulturo za projektno ravnanje. V skladu s pravno obliko mreže kot NPO s področja gospodarstva je pomembno opredeliti vrednote v smislu poslovne etike in družbene ozaveščenosti. S svojo dejavnostjo informiranja namerava mreža te vrednote predstavljati navzven.

Izbor ključnih nalog bodoče mreže smo dobili s strukturiranimi intervjuji. Tako so intervjuvanci izpostavili (preglednica 6): svetovanje in izobraževanje (teme s področja razvoja managementa, pri katerih je poudarek na osebni rasti managerjev in poslovni etiki), mednaro-



PREGLEDNICA 5 Smotri poslovne mreže ter standardi in merila uspešnosti

Smotri	Standardi	Merila uspešnosti
Temeljni program svetovanja in razvoja managementa	Upravljanje in izboljševanje procesov za podporo odjemalcev	Anketiranje odjemalcev (zadovoljstvo), strokovne evaluacije (opisno), obseg izvajanja programa
Ozaveščanje zainteresirane javnosti in vpliv na spremembe zakonodaje in druga pomembna vprašanja	Merila dojemanja, ki prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo	Spremljanje medijev, anketiranje javnosti, prejete nagrade, poročanje o dejavnostih, urejanje vprašanj in pobud z državnimi organi (številčni in opisni zajem)
Globalne povezave	Razvoj in omogočanje doseganja poslanstva in vizije, razvoj vrednot, potrebnih za dolgoročni uspeh, zavzemanje upravljavcev za razvoj organizacije	Informacije, dobljene z merjenjem dosežkov (doseg odjemalcev), anketiranje sodelavcev o motiviranosti in zavzetosti za delo, pisno mnenje udeležencev o poteku projekta, mnenje oziroma odziv državnih organov na pobude
Razvoj mreže	Kako organizacija načrtuje svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje lastnih procesov	Anketiranje odjemalcev, ciljnih skupin, ocene poslovnih partnerjev, pohvale in pritožbe (javna priznanja), pritek finančnih sredstev v podporo, zajem znanja (mnenja članov o kakovosti in uporabnosti), informacijska opremljenost (številčni podatek), prostor in oprema (opisno stanje), odziv tekmecev

dno povezovanje in sodelovanje pri projektih, razvoj in spodbujanje kulture odnosov med lastniki podjetij in managerji ter kulturni management.

Na podlagi izbora nalog smo opredelili tiste storitve, ki jih bo v skladu s svojo strategijo in vizijo ter poslanstvom izvajala bodoča mreža z morebitnim podpornim podjetjem (preglednica 6):

1. *Strategija* NPO: oblikovanje sistema v obliki virtualne organizacije (preglednica 6); potreba po delu znotraj države in mednarodno, vendar brez postavitve infrastrukture; organiziranje dežnika organizacij za strateško partnerstvo.
2. *Vizija*: v 5 letih postati zrela organizacija s polnim naborom storitev in vzpostavljenimi ustreznimi povezavami.
3. *Poslanstvo*: postati povezovalna institucija posameznih trenutno v Sloveniji razkropljenih mrež z namenom povezati mrežo s pod-

PREGLEDNICA 6 Naloge mreže v skladu s poslanstvom in vizijo ter strategijo

---

*Mednarodno sodelovanje*

- Povezave s poslovnimi klubi
- Povezave s tujimi združenji, režami in združenji tujih podjetij v Sloveniji ter atašeji
- Center za prevode (ponujamo prevode podjetjem in drugim na trgu)
- Informacijski center EU, svetovalna podjetja

---

*Marketing med članstvom*

- Online iskalni direktorij, profili v letnem poročilu
- Profili v poslovnih obvestilih (kvartalno ali semestralno)
- Priložnosti sponzoriranja
- Članski del na spletni strani z namenom promocije storitve,
- Poslovni vodiči v obliki PDF, dostop do poročil o dogodkih in do imenskih seznamov
- Posebni popusti za člane: dogovori s podjetji s področja telekomunikacij, zdravstvenih storitev, svetovanja, zabave, izobraževalnih centrov ipd.

---

*Poslovno svetovanje – informiranje*

- Praktični poslovni nasveti
- Pravno svetovanje
- Informacijski sistem, ki vključuje poslovne ocene podjetij, predstavitev produktov, spremljanje konkurence, seznam e-naslovov, poslovne vodiče
- Elektronsko poslovno svetovanje
- Informacije o poslovnih priložnostih v Evropi: subvencioniranje, poslovna politika in pravne zadeve, izvoz/uvoz, vlaganja, raziskave in povpraševanje, spremljanje razpisov

---

*Organiziranje poslovnih srečanj in dogodkov*

- Hotel v središču Ljubljane, CD ali prostori v NLB za mesečna srečanja
- Dogodki na Brdu – pisarna

---

*Glas mreže*

- Organiziranje dogodkov, kampanje, lobiranje in prezentacije
- Srečanja s predstavniki vlade, tujimi političnimi in poslovnimi predstavniki
- Forumi, dogodki in izobraževanje
- Ekonomske raziskave

---

*Interesne skupine in forumi*

- Poslovni klubi (Rusija, Avstrija, Slovaška, nekdanja Jugoslavija idr.)
  - Marketing klub
  - E-poslovni klub
  - Ženski poslovni klub
  - Center za poslovne študije
- 

pornimi institucijami, tako v mednarodnih povezavah kot tudi znotraj nacionalnega okvira ob hkratnem tesnejšem sodelovanju z lastnim članstvom.

Po določitvi nabora storitev NPO sledi oblikovanje organizacijske oblike poslovne mreže.

VIRTUALNA MREŽA – PRIMER ORGANIZACIJSKEGA  
VIDIKA MREŽENJA

Pri oblikovanju koncepta virtualne mrežne povezave izhajamo iz dejavnikov znanja in informacij. Raziskava je pokazala, da managerji želijo načrtno sodelovati s podobnimi mrežnimi organizacijami ne samo v državi, temveč tudi zunaj Slovenije. To je v skladu tudi z Druckerjevo tezo, da bodo morali vodstveni delavci vse več informacij za svoje delo dobiti iz zunanjega okolja (Drucker 2001, 123).

Pri oblikovanju virtualne organizacije se moramo zavedati, da je bilo v zadnjem desetletju na področju informacijske tehnologije kar nekaj revolucionarnih sprememb, ki so spremenile težišče uporabe IT s T, ki vključuje zbiranje oziroma skladiščenje ter prenos podatkov, na I, torej na sam pomen in namen informacij v poslovnem okolju (Drucker 2001, 95).

IT kot strateško orodje povezuje člane mreže v virtualno organizacijo, razvoj te, skupaj s povečanjem komuniciranja in poslovanja prek mreže, vodi do oblikovanja ekonomsko-poslovnega modela mreže (preglednica 6), ki ga oblikujemo z namenom dosegati globalno vizijo za pridobivanje oziroma izmenjavo znanja in izkušenj (pomembnih konkurenčnih prednosti za preživetje). Pomembna je postala organizacijska struktura v obliki, poimenovana dinamična mreža (preglednica 7), ki je pravzaprav nevidna (Lipičnik 1993, 69–70).

Iz preglednice 1 je razvidno, da gre pri mreži za večpovjavno organizacijsko strukturo, ki temelji na različnih strateških zvezah, formalnih in neformalnih. Tako oblikovana in na virtualni shemi zgrajena organizacija (vendar zavedajoč se pomena organizacij dogodkov, na katerih se člani spoznavaajo in izmenjujejo informacije) temelji na informacijah in znanju. Za njen razvoj so izredno pomembni dejavniki ljudje, ki znajo uporabljati informacijsko tehnologijo ter delovati na lokalni ravni in spremljati globalne tokove (Zupan 2006, 29).

Prednosti take mreže so v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti sploh. Taka organizacijska struktura nam pomaga zbrati toliko znanja, kot ga v enem podjetju ne bi mogli. Znotraj mreže govorimo o prevzemu posameznih dejavnosti (preglednica 7).

Opazno je, da se med pobudniki sistema pojavlja tudi skepticizem, in sicer zaradi vprašanja konkurenčnih si podjetij, katerih managerji so del takega sistema. Prvi pogoj za oblikovanje dinamične mreže je medsebojno zaupanje vseh, ki se bodo vanjo povezali (Lipičnik 1993, 70), kar pomeni, da konkurenca primarno niso več v celoti naspro-

PREGLEDNICA 7 Organiziranje mreže kot virtualne organizacije

---

*Proces sodelovanja*

- Projektno vodenje
- Podpora pri projektih
- Skupno razvijanje storitev
- Priprava razpisov

---

*Posredništvo*

- Članstvo v vladnih in nevladnih institucijah
- Investicijska podpora
- Povezovanje s podjetij
- Mrežno povezovanje
- Posredovanje know-howa
- Podpora IT
- Partnerska banka
- Povezovalno in svetovalno podjetje za tuje trge

---

*Informacije za odločanje pri vodenju*

- Mnenje vlagateljev
- Mnenje upravnega odbora
- Mnenje članstva
- Mnenje zainteresirane javnosti
- Javno mnenje

---

*Članstvo*

- Individualno
- Korporativno

---

*Cilj sodelovanja*

- Skupni cilji in pričakovanja
- Cilji in pričakovanja posameznih članov

---

*Informacijska podpora*

- Relacijska komunikacija
- Skupna komunikacija za projektno delo

---

*Vodenje*

- Vodenje (podporno podjetje)

---

*Outsourcing*

- Večja učinkovitost vodenja
  - Racionalizacija poslovanja
- 

*Nadaljevanje na naslednji strani*

tujoči si interesi članov sistema, kajti ti so lahko na določenem področju popolnoma usklajeni ali uravnoteženi (Dubrovski 2004, 97).

Organizacija bo svoje poslanstvo lahko izvajala samo ob predpostavki, da se bodo njeni člani zavedali vpliva mrežne organizacije na njihov osebni razvoj in razvoj organizacije, v kateri so zaposleni oziroma je v njihovi lasti. O tem, kako pomemben dejavnik je članstvo poslovne mreže, govorimo v naslednjem podpoglavju.

*Nadaljevanje s prejšnje strani*

---

*Vzajemna podpora*

- Razvoj trga
- Obveščanje politike in javnosti o gospodarskih razmerah
- Podpora prek mrežnih dogodkov
- Zastopanje in formalna podpora

---

*Geografska prednost*

- Lega Slovenije med vzhodom in zahodom
- V Sloveniji hitra dostopnost do urbanih središč; predvsem do vladnih institucij v prestolnici
- Možnost dobre regijske zastopanosti

---

*Ugodnosti za člane*

- Strateško partnerstvo
- Zastopanje blagovnih znamk
- Vodenje kompleksnih projektov
- Mrežni in relacijski marketing
- Vzajemna podpora
- Nižji stroški za storitve mreže
- Večja vplivnost
- Hitrejši dostop do informacij in informiranost

---

*Močni zunanji učinki, ki vplivajo na sodelovanje članstva*

- Tekmovalnost
- Večji potenciali (znanja, logistike ...)
- Zahtevnost projektov
- Segmentacija trga
- Različni modeli reduciranja stroškov in vlaganja

---

*Zaupanje*

- Gradnja zaupanja med članstvom
  - Gradnja odnosa zaupanja do mreže
  - Sodelovanje članov na skupnih projektih
  - Informiranost med samimi člani
- 

VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV IN ZNANJA PRI VZPOSTAVITVI  
IN DELOVANJU MREŽE

Znanje in informacije skupaj s podpornim informacijskim sistemom, ki omogoča prenos in oplemenitenje teh (od podatkov do končne modrosti), opredeljujejo t.i. management znanja. Pri zastavljenem konceptu mreže management znanja lahko opredelimo kot premik iz transakcijskega v perspektivo distribucijskega managementa znanja v medorganizacijskem procesu. Konkretno to pomeni, da si člani med seboj izmenjavajo in prevzemajo specifična znanja, potrebna za podporo odločanja (Wilson 2002, 4). V praksi se to kaže kot izmenjava informacij o nastopih na posameznih trgih (za slovenska podjetja so zelo zanimivi ruski trg in trgi drugih republik nekdanje

sz), o inovacijah, novostih v IT, o pravnih nasvetih, dostopu do tveganega kapitala in o pridobitvi temeljnega znanja o vlogi tega za rast podjetja.

V skladu z ugotovitvijo, da je povezovanje strateški instrument, ki vpliva na rast znanja, in da v družbi znanja dobivajo vlogo informacije ter ljudje z znanjem, opredelimo pojem mrežnega managementa kot slog vođenja, ki pomeni nadgradnjo ali ustrezno sinergijo, predvsem med upravljanjem z informacijami, znanjem in človeškimi viri. Znanje oziroma vedenje je postalo moč nove ekonomije. Mreženje kot pomemben del nove ekonomije povezuje vse to znanje in tako govorimo o pojmu povezanega znanja. Nova informacijska ekonomija je tako povezana z ekonomiko znanja, ki temelji na kompleksnosti povezav. Vsi člani mreže so medsebojno povezani in tvorijo ekonomski življenjski prostor. Za ta prostor je značilno, da je vsak člen te verige vpleten v široko okolje v okviru spletne organizacije, na katero vpliva vsak posameznik, in tudi ta spletna organizacija povratno vpliva na vsakega posameznika. V tako povezanem sistemu izgubi ukvarjanje s posameznikom svojo vlogo, govorimo o upravljanju s povezanimi viri v sistemu (Krebs 2006, 1).

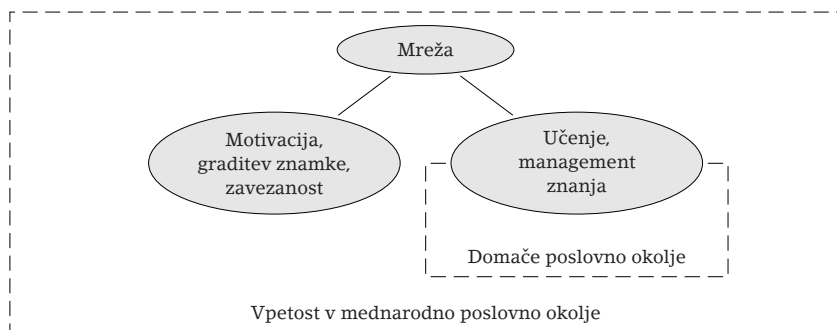
Vsaka organizacija potrebuje vodjo in uspešen tim ljudi, ki mu pomagajo načrtovati in izvajati zadani načrt. Potek načrtovanja in vodenja poslovne mreže predstavljamo v nadaljevanju.

#### STRATEŠKO NAČRTOVANJE IN VODENJE

Strateško načrtovanje izhaja iz analize članstva posameznih formalnih poslovnih mrež v Sloveniji. Iz te je razvidno, da članstvo prihaja iz različnih industrijskih panog, poslovnega okolja in je geografsko razpršeno. Zato je pri pripravi strategije vzpostavitve mrežne organizacije treba izhajati iz dejstva, da taka organizacija vsebuje množico socializacijskih mehanizmov, namenjenih zagotavljanju normativov pri stopnjah integracije članstva. Uspešna mreža je tista, ki dojema intelektualni kapital članov (slika 2) in se je sposobna odzvati na njihove potrebe. Tako zagotovi dovolj visoko specializacijo na področjih, kjer delujejo njeni člani (diferencirana mreža, za katero sta značilna visoka diferenciacija integracije in diferenciacija kot posledica razpršenega članstva) (Cross, Borgatti in Parker 2004, 9–13).

V praksi predlagamo, da se v okviru načrtovanja poslovanja in upravljanja mreže strategije oblikujejo v skladu s pravno organiziranostjo mreže kot NPO.<sup>5</sup> Odprta je možnost, da se v določenem obdobju ustanovi podporno podjetje kot kapitalska družba.

Mreža se bo vzpostavila in dosegla načrtane cilje samo s pravilnim upravljanjem in vodenjem, ki bo v skladu s poslovno strategijo. Zato



SLIKA 2 Vpetost mreže in njen učinek

v nadaljevanju prikazujemo način upravljanja in vodenja mrežne organizacije.

### *Vzpostavitev in vodenje mreže*

V povezavi z organizacijo in vodenjem mrežne organizacije poznamo dva načina upravljanja, ki sta povezana s samo ustanovitvijo mrežne organizacije, poslovno politiko, nadzorom in konkretnim vodenjem (slika 3). Pojme opravljanje, vodenje in načrtovanje poskušamo razložiti na konkretnem primeru:

Način upravljanja lahko opredelimo kot (Perry in drugi 2006, 121–150):

1. *Avtorstvo oziroma ustanovitev in nadzor mrežne organizacije:* izvajalec dejavnosti, povezanih z ustanovitvijo, predlogom poslovnega načrta in samim nadzorom je organizacija ali posameznik, ki ni član mreže. V Sloveniji je v začetku 90. let prejšnjega stoletja tako Agencija za management, d. o. o., v okviru združenja managerjev ustanovila Klub managerjev Ljubljana in Klub poslovnih žena Slovenije. Naloge zunanje svetovalne organizacije so vezane na razvojne poti mrežne organizacije (ob predpostavki, da ustanavljamo novo organizacijo) in jih tako razporedimo v okviru teh.
2. *Vodenje mrežne organizacije:* mrežno organizacijo vodijo njeni člani, ki so lahko individualne osebe ali organizacije (odvisno od statuta posamezne organizacije). Članstvo imenuje upravni odbor, ki upravlja z mrežo. Tudi v tem primeru je naloge vodenja mogoče opredeliti skozi potek razvoja organizacije (predpostavka, da ustanavljamo novo organizacijo). V našem primeru koncept načrtovanja temelji na dejstvu, da je mreža opredeljena

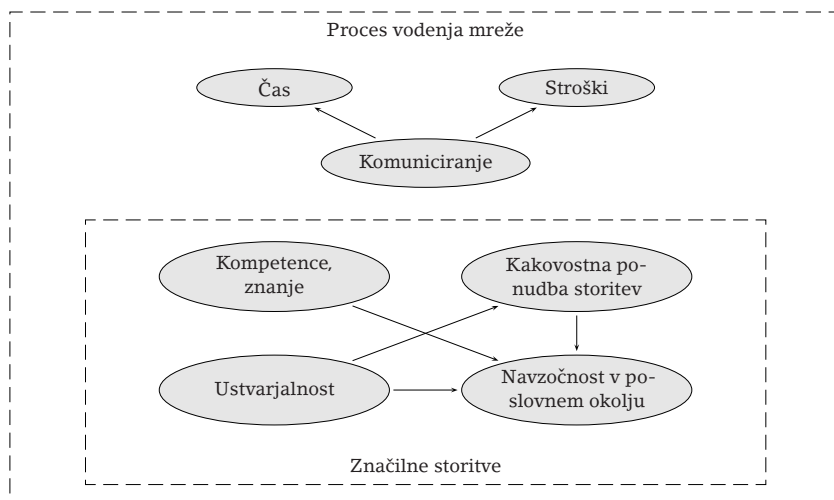
kot primer organizacije, ki deluje na prostovoljni osnovi, z majhnim strokovnim timom.

Načrtovanje ima tri razvojne faze (Rezec 2006, 4–5):

1. Idejna strateška faza:
  - opredelitev skupnih programskih (interesnih) točk članstva,
  - določitev finančnih virov, potrebnih za delovanje,
  - priprava strateškega načrta oziroma predlog razvoja za tri- do petletno obdobje in določitev dejavnosti v prvem letu delovanja,
  - priprava pravnoorganizacijskih postopkov ustanovitve mrežne organizacije ter izpeljava te do pravno-formalne ustanovitve.
2. Začetni potek delovanja organizacije:
  - končna izdelava in potrditev letnega programa dejavnosti,
  - vzpostavitev notranje organizacije in procesov,
  - predlog in končni dogovor o standardih medsebojnega komuniciranja in informiranja,
  - izdelava trženjskega načrta dejavnosti z vključeno strategijo komuniciranja z javnostjo (načrt se spreminja na dve do tri leta),
  - predlog celostne podobe in izvedba osnovnega promocijskega gradiva,
  - izvedba intenzivnih promocijskih kampanj na vseh ravneh (najbolj strateški trgi),
  - šolanje zaposlenih,
  - ureditev prostorske problematike, nakup informacijsko-komunikacijske opreme ter razvoj ali nakup sodobnih informacijskih orodij in baz podatkov ter drugih sodobnih orodij za skupinsko delo,
  - opredelitev – opazovanje sistema za nadzor kakovosti storitev oziroma zadovoljstva uporabnikov.
3. Tekoče dejavnosti delovanja organizacije – vodenje (od drugega leta naprej) težijo k nadgradnji osnovnih storitev mreže, k izboljšanju kakovosti ter intenzivirani navzočnosti članov in njihovih interesov v javnem in političnem prostoru. Povečati se mora tudi mednarodno sodelovanje. Organizacija mora vztrajno graditi zaupanje in ugled ter skrbeti za notranje in zunanje komunikacije oziroma interakcije med člani in z okoljem.

Ocenjujemo, da je petletno obdobje dovolj za doseg zrelega sistema z vsemi storitvami in vzpostavljenimi ustreznimi poslovnimi povezavami.





SLIKA 3 Proces razvoja mrežne organizacije

Za »kondicijo« organizacije je poleg poslovnih funkcij upravljanja in vodenja organizacije pomembna tudi funkcija finančnega managementa, ki vključuje, kot bomo videli v nadaljevanju, na eni strani pridobitev finančnih sredstev, na drugi pa upravljanje z njimi.

### *Management financiranja*

Za NPO velja, da so viri (članarine, prispevki idr.) kapital NPO, ki se razlikuje od osnovnega kapitala profitne organizacije glede na vire in pričakovane donose. Vendar tudi člani NPO, ki vlagajo v sredstva, pričakujejo pokritost odhodkov ter določeno stopnjo donosnosti na kapital, ki se približuje obrestni meri kupona državne obveznice (Brigham in Ehrhardt 2005, 5–6).

Finančno poslovanje mreže je povezano:

- s poslanstvom, kjer je že na podlagi analize (preglednice od 1 do 5) razvidno, da pri vzpostavljanju mreže ne gre za izpolnjevanje interesov vlagateljev in zaposlenih, temveč za povečevanje kakovosti razvoja (rasti) članstva;
- z uspešnostjo, ki je vezana na poslanstvo, katerega končni cilj je zadovoljstvo uporabnikov in vzpostavitev mreže z vsemi dejavnostmi. Uspešnost ocenimo z evalvacijo, na podlagi meril v skladu z dolgoročnim poslanstvom, prek katerih se presoja lastna uspešnost in prek tega uspešnost managerjev (Hrovatin 2002, 75);

- s trženjem mreže; iz slike 1 in preglednice 6 je razvidno, da proces trženja izhaja iz opredelitve potreb potencialnih uporabnikov. Na podlagi teh je oblikovan nabor individualnih storitev, ki zadovoljujejo potrebe uporabnikov oziroma skupine uporabnikov.

Vodenje organizacije vključuje tudi upravljanje s tveganji, toda konkretna predstavitev upravljanja s tveganji presega namen tega članka. Zato v poglavju o tveganjih samo omenjamo tveganja, ki se pojavljajo pri razvoju poslovne mreže.

### *Tveganja, povezana z razvojem mreže*

Iz analize mnenj o možnosti načrtovanja mreženja je razvidno, da morebitne prepreke uresničitve oziroma njenega razvoja pomenijo tveganja, povezana (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 245–360):

- z uresničitvijo projekta glede na pričakovanja zainteresirane javnosti,
- s kakovostjo in popolnostjo zajetih informacij,
- z načrtovanjem in vodenjem organizacije ter poslovnimi strategijami,
- z vodenjem,
- z donosnostjo novih naložb.

### **Sklep**

V članku predstavljamo način organiziranja, upravljanja in vodenja poslovne mreže. Definirali smo smotre in cilje mreže, ki vključujejo: spodbujanje razvoja managementa in podjetništva, skrb za sodelovanje med člani in prispevanje k njihovemu osebnemu razvoju (posredno tudi k razvoju podjetij) ter proces učinkovitejšega komuniciranja z družbenim in poslovnim okoljem.

Proučevana poslovna mreža opravlja nepridobitno dejavnost in je organizirana kot društvo. Na podlagi raziskave smo pripravili izhodišča za razvoj poslovne mreže, ki mora izhajati iz kakovostnega scenarija, sestavljenega vsaj za tri leta vnaprej.

Razvoj mreže odpira vprašanje statusnega preoblikovanja iz društva v gospodarsko interesno združenje. To bi imelo posledično vpliv na možnost vstopa novih soustanoviteljev, ki bodo pri reorganizaciji sodelovali tudi s kapitalskim vložkom in socialnim kapitalom, kajti za razširitev poslovanja organizacija potrebuje:

- zagonski kapital in tekoča sredstva za redne dejavnosti (projekte financirajo zainteresirani člani in drugi viri),

- čas za uveljavitev organizacije, standardov dela in komunikacije ter pridobivanje novih znanj,
- informacijska in druga orodja za komuniciranje, informiranje, dostop do znanja, projektno in skupinsko delo idr.

Ugotavljamo, da oblikovanje dinamične organizacije odpira možnost povezave po potrebi (pogodbeno, kapitalsko, interesno, informacijsko) tako z domačimi kot tudi s tujimi partnerji (prenos dobrih praks, inovacij, finančni viri).

Koncept mreže bi moral biti popolnoma razvit v petih letih. Vloga mreže mora v tem času postati (poleg že utečenih ciljev) povezovalne narave (vključuje izmenjavo dobrih praks, predstavljanje managerjev, storitev in izdelkov ter samih podjetij v tujini) z vsemi zainteresiranimi subjekti, doma in v tujini.

### Opombe

1. Pri analizi mreže zaznamo delovanje članov skozi več zornih kotov oziroma perspektiv, kar pa presega okvire tega članka. S triangulacijo perspektive poenotimo v tri večje razrede, ki vključujejo (Brass 1992, 295–323):
  - merjenje trdnosti (vezi med člani) same mreže,
  - merjenje moči posameznega člana in
  - merjenje moči celotne mreže.
2. Poslovna združenja imajo s statutom določen način vabljenja novih članov. Na podlagi povabila dveh članov ali pa tudi lastne prošnje za članstvo upravni odbor razpravlja o kandidatu – o sprejemu ali zavrnitvi kandidature se odloči glede na uglednost člana in njegovo dejavnost v poslovnem okolju.
3. Izpostaviti je treba poslovni klub Socius, ki že 12 let skrbi za izobraževanje slovenskih managerjev in članov nadzornih odborov, v letu 2005 pa so kot nadgradnjo kluba ustanovili tudi mednarodno šolo za upravljanje družb (glej [http://www.socius.si/si/poslovni\\_klub](http://www.socius.si/si/poslovni_klub)), ter združenje mladih managerjev Yes, ki je v letu 2006 začelo postopek za ustanovitev zasebne gospodarske zbornice, pridobilo tujo družbo za vlaganje rizičnega kapitala za naložbe v projekte mladih podjetnikov z območja Balkana in začelo izvajati program za izobraževanje mladih podjetnikov.
4. Za uspešnost merjenja produktivnosti je zelo primeren sistem uravnoteženih kazalnikov (Kaplan in Norton 2001, 145–265). Ta sistem temelji na naslednjih zahtevah:
  - *Izhodišče*: jasno opredeljena vizija organizacije, ki ji sledi opredelitev organizacijskih ciljev in prednostnih nalog ter opredelitev strategij in načrtov za uresničevanje ciljev; opredeliti je treba produktivnost za vsako dejavnost.

- *Merjenje štirih vidikov:*
  - a) Uporabniški vidik – kaj naj pokažemo našim uporabnikom, da bi bili uspešni?
  - b) Vidik notranjih poslovnih procesov – kateri poslovni procesi morajo dobro delovati, da bi bila organizacija uspešna?
  - c) Vidik neprestanega izboljševanja – kako ohraniti sposobnost učenja in izboljševanja, da bi bili uspešni?
  - d) Finančni vidik – mere finančne uspešnosti, povezane s cilji organizacije.

Uspešnost merimo na podlagi petstopenjske izdelave sistema uravnoteženega merjenja:

- a) Opredelitev ciljev organizacije (na temelju vizije).
- b) Določanje dejavnosti za doseganje teh ciljev: kaj in kako?
- c) Dejavnosti iz drugega koraka porazdeliti po vseh štirih vidikih.
- d) Določiti mere produktivnosti za vsako od dejavnosti (približno 25 kazalcev).
- e) Spremljanje mer skozi daljši čas.

Predstavljeno orodje uporabimo za spremljanje uresničevanja strateške vizije.

5. Izhajajoč iz nam bližnje t. i. nemške teorije klasifikacije NPO lahko uvrstimo prikazano obliko mrežne povezave v organizacije zasebnega prava s področja gospodarstva. V skladu s slovensko zakonodajo sta najprimernejši obliki društvo in zavod.

## Literatura

- Berk, A., J. Peterlin in P. Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganja: skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
- Brass, D. J. 1992. Power in organizations: a social-network perspective. V *Research in politics and society*, ur. G. Moore in J. A. Whitt, 295–323. Greenwich, CT: JAI Press.
- Brigham, F. E., in C. M. Ehrhardt. 2005. *Financial management: theory and practice*. 11. izd. London: Thomson Learning.
- Cross, R., P. S. Borgatti in A. Parker. 2002. Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review* 44 (2): 25–42.
- De Burca, S., in D. McLoughlin. 1998. Business network research: a grounded theory approach. V *Network dynamics in international marketing*, ur. P. Naude in P. W. Turnbull, 88–111. Oxford: Pergamon.
- Drucker, P. F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Dubrovska, D. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Love. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Gruban, B. 2005. Managersko (ne)znanje: rezerva je v ... ljudeh? [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/).

- Hrovatin, N. 2002. Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacija. V *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*, ur. D. Jelovac, 71–92. Ljubljana: Radio Študent in Študentska organizacija Univerze; Koper: Visoka šola za management.
- Janicik, G. A., in R. P. Larrick. 2005. Social network schemas and the learning of incomplete networks. *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2): 348–364.
- Lipičnik, B. 1993. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- MacKenzie, L. M. 2005. Managers look to the social network to seek information. *Information Research* 10 (2): 1–18.
- Kaplan, R. S., in D. P. Norton. 2001. *Strateško usmerjena organizacija: kako podjetja, ki uporabljajo uravnoteženi sistem kazalnikov, uspevajo v novem poslovnem okolju*. Ljubljana: GV založba.
- Krebs, V. 2006. Managing the connected organization. [Http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=913](http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=913).
- Perry 6, N. Goodwin, E. Peck in T. Freeman. 2006. *Managing networks of twenty-first century organisations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Rezec, I. 2006. *Ponudba storitev v procesu ustanavljanja in vodenja zasebne GZ*. Ljubljana: Wotra d. o. o.
- Tavčar, M. 2005. *Strateški management ne pridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Uzzi, B., in S. Dunlop. 2005. How to build your network. *Harvard Business Review* 83 (12): 53–56.
- Wilson, T. D. 2002. The nonsense of 'knowledge management'. *Information Research* 8 (1), paper no. 144. [Http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html](http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html).
- Zupan, A. 2006. How can IT bring value to your organisation? *Boardroom* 2 (5): 28–32.