

1234567 Management

4

LETO 3 · ŠTEVILKA 3 · JESEN 2008

Interlocking Directorships in Polish
Joint Stock Companies

Marek Pawlak

3

Building Corporate Reputation through
Corporate Governance

Čedomir Ljubojević and Gordana Ljubojević

2

Procesni pristop kot dejavnik povečanja
zadovoljstva odjemalcev

Karmen Verle

1

Ocena učinkov notranjih preso
po standardu ISO 9001 na primeru
podjetja Mercator, d. d.

Milena Alič in Borut Rusjan

Od Taylorja do Druckerja:
management in manageriranje

Primož Turk

2. slovenski MoodleMoot

Viktorija Sulčič

2. mednarodna konferenca My PhD

Armand Faganel

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

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

uredniški odbor

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska*

raziskovanja, Ljubljana

Danijel Bratina, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

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

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

Ekonomska fakulteta

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

Hutnicza w Krakowie, Poljska

Tone Hrastelj, *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 Pastuszak, *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 Dobrile*

u Puli, Hrvaška

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*

Fakulteta za management Koper

Milan Vodopivec, *The World Bank, zda*

izdaja

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

si-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Mojca Filipčič

Oblikovanje: Alen Ježovnik

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 3

številka 3 · jesen 2008

203 Predgovor

članki *Articles*

205 Interlocking Directorships in Polish

Joint Stock Companies

Marek Pawlak

221 Building Corporate Reputation through

Corporate Governance

Čedomir Ljubojević and Gordana Ljubojević

235 Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva
odjemalcev

Karmen Verle

255 Ocena učinkov notranjih presoj po standardu iso 9001
na primeru podjetja Mercator, d. d.

Milena Alič in Borut Rusjan

mnenja *Opinions*

273 Od Taylorja do Druckerja:
management in manageriranje

Primož Turk

poročila *Reports*

291 2. slovenski MoodleMoot

Viktorija Sulčič

295 2. mednarodna konferenca My phd

Armand Faganel

300 povzetki *Abstracts*

Predgovor

Pred vami je tretja letošnja številka revije *Management*, v kateri sta objavljena dva članka v angleščini in dva članka v slovenščini, eno mnenje in dve poročili o udeležbi na konferenci.

Marek Pawlak obravnava vprašanje vpliva povprečnega števila vodilnih položajev managerjev in medsebojne prepletenosti članov nadzornih svetov v delniških družbah na povezovalno mrežo med analiziranimi podjetji in njihov pozitiven vpliv na obseg investicij na Poljskem. Čedomir Ljubojevič in Gordana Ljubojevič ugotavljata in poudarjata pozitivno povezavo med načinom vodenja in večanjem ugleda korporacije.

Med domačimi članki v slovenščini Karmen Verle obravnava organizacijske strukture in procesni pristop ter izpostavi pomen zadovoljstva odjemalcev za uspešnost podjetja v konkurenčnem tržnem okolju. Milena Alič in Borut Rusjan ugotavljata pozitivne učinke notranjih presoj po standardu iso 9001 na poslovno obnašanje in uspešnost poslovanja izbranega podjetja.

Primož Turk razmišlja o vprašanju med naravo managementa in manageriranjem v časovni dimenziji sprememb, ki so nastale med Taylorjem in Druckerjem. V nadaljevanju sledita dve poročili o udeležbi na konferenci. Viktorija Sulčič je pripravila poročilo o drugi slovenski MoodleMoot konferenci, ki je bila organizirana na Fakulteti za management v Kopru v maju 2008. Amand Faganel pa je pripravil poročilo o udeležbi na drugi mednarodni konferenci Moja doktorska disertacija, ki je potekala v Bratislavi na Slovaškem junija 2008.

Želimo vam prijetno branje in vas hkrati vabimo, da nam posredujete vaše raziskovalne rezultate in prispevke za morebitno objavo.

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

Interlocking Directorships in Polish Joint Stock Companies

marek pawlak

The John Paul II Catholic University of Lublin, Poland

Studies concerning interlocking directorships have been carried out among Polish joint stock corporations. The main source of data have been the announcements that are to be published by corporations regularly in a journal called *Business and Court Gazette* (bcg). Interlocking directorships constitute a network among corporations the use of which enables co-ordinated management of the whole group. The phenomenon of interlocking directorships in Polish joint stock companies can be compared to the same phenomenon existing in other countries. About 13.43 percent of Polish joint stock company directors possess additional directorships. The average number of directorships for the whole group employed by Polish joint stock companies is 1,207, and 2,541 for people who hold more than one mandate. There is a positive correlation between the total investments in the Polish economy and the number of multiple directorships.

Key words: interlocking directorships, board of directors, database

The Notion of Interlocking Directorships

Generally there are two models of board organisation. The USA, Britain and Ireland companies operate a unitary board system, whereby all legal responsibilities are vested in one board headed by a chairman. In Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Poland, a form of two-board management exists, with executive and supervisory board. The distinction between the two is very close to the distinction between the executive and non-executive directors in the Anglo-American model, and therefore the two models can be considered together (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).

Many executive (inside) directors and non-executive (outside) directors hold only one directorship, however, others, particularly outside directors, hold more than one directorship. The situation in which one inside or outside director at the same time serves in two corporations is called an 'interlocking directorship' and this director is called an 'interlocking director'. Interlocking directorships are more common in groups of outside directors, as they include a number of public and political figures who are recruited from other com-

panies and especially from the banking, insurance, and investment sectors (Scott 1991).

The phenomenon of interlocking directorships can be interpreted in different ways depending on the goal of the interpretation, on the person who performs the interpretation, and when the interpretation is made.

The first interpretation of the concept of interlocking directorships comes from political science. From this point of view interlocking directorships are interpreted as 'the traces of power', 'class hegemony', and 'as vehicles in the accumulation of capital along an integrated financial-industrial axis' (Carroll and Alexander 1999). As a result of this researchers have been worried about 'the concentration of power in only few hands' (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).

Brayshay, Cleary and Sellwood (2006) described the links between firms and individual economic actors as 'power geometry', driving forward and shaping the internationalisation of business activity. Directors are recruited from the upper-classes and form a corporate elite (inner circle) of multiple directors of similar social background (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998). Their directorships spread throughout the economy, and they form the business elite of corporate decision makers with power and influence across the business system as a whole (Scott 1991; Brickley, Linck, and Coles 1999).

The second interpretation of the concept of interlocking directorships comes from the social science. Here they are interpreted as social relations and during the study some sociological tools have been used, for example, the Social Network Analysis (sna) technique (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).

The third interpretation comes from management science. Here they are interpreted as an instrument of corporate control or as devices to monitor firms. For example, Barbi (2000) understands the interlocking directorship phenomenon 'as a legal instrument in order to make the control position in a firm steadier'. The multiple positions of executives create links between corporations. These links can contribute to considerable stability in the corporate governance.

The interpretation proposed by Theisen (2000) also comes from management science. He distinguishes two kinds of interlocking directorships. In his opinion interlocking directorships can, firstly, result from the accidental overlapping of business activities conducted by two people and, secondly, they can also reflect the conscious and intentional manner of establishing the links between enterprises at

the level of people involved, or be geared towards intensifying or stabilising existing links. These links can be either at the level of the owners (in this case we can speak of 'interlocking ownerships') or they can be at the level of the directors in which case we speak of 'interlocking directorships'. Theisen wrote: 'Interlocking ownerships are typical for medium sized enterprises and family enterprises. Interlocking directorships occur irrespective of company size' (Theisen 2000). From the economic point of view such a solution suffices to constitute the basis for the co-ordinated management of two or more companies.

Interlocking Directorship Studies in the Past

Interlocking directorships have been the subject of empirical studies for years.

Brayshay, Cleary and Sellwood (2006) studied the links between companies in the 1930s. In their opinion the degree of complexity of connections that created a potential indirect link between two (or three) firms, and the interlaced personal networks of contacts appeared to have increased sharply between the early 1900s and the 1930s. They examined the backgrounds and shared spaces of interactions of just one powerful member of Britain's 1930s multinational corporate elite: Patrick Ashley Cooper. Cooper was himself the connection that interlocked the London boards of ten companies of which he was a director between 1931 and 1932. Multiple directorships were common; the average number held a by member of such group was a little over six.

Burris investigated 'the political behaviour of corporations and corporate elites who occupy pivotal locations within networks formed by interlocking directorships' (Burris 1991). He studied how individuals (members of the 'inner circle') contributed to the national elections in the USA in 1972, and how corporations contributed to the national elections in 1980. The results of these studies indicate that as the number of directorships increases, political behaviour of individuals becomes more conservative. On the contrary, highly interlocked corporations seem less conservative than the average.

The studies described by Hughes, Scott, and Mackenzie concern the comparison between the number and the changes of interlocking directorships in Norway, Sweden and Scotland (Hughes, Scott, and Mackenzie 1977). They showed that the number of interlocking directorships decreased in Scotland between 1906 and 1973. They explained this fact by suggesting that 'whilst the earlier period was marked by a clustering of formally independent companies through

interlocking directorships, the later period involves the existence of a large conglomerate group of enterprises between which there is the need for only a low level of interlocking'. In Scotland in 1906, 21.6% of all directors held two or more directorships, by 1973 this figure had fallen to 10.5%.

Carroll and Alexander examined the top 250 corporations and associated networks of interlocking directorates in Canada and Australia in the 1990s (Carroll and Alexander 1999). They found that in Australia 226 directors and executives hold at least two corporate positions in the top 250, while in Canada the boards and executives of the top 250 companies had 560 such interlockers. In all, the 226 Australian interlockers carried 596 interlocks while the 560 Canadian interlockers carried 1,994 interlocks. In Australia the mean board size was 7.7 and the mean degree of interlocked boards was 3.7; in Canada the mean board size was 13.2 and the mean degree of interlocked boards was 11.3.

Scott constructed a general model of power in intercorporate networks in which there are three types of relationships: personal, capital and commercial (Scott 1991). The most important types of personal relationship are interlocking directorships and the kinship relationships among the individuals involved in various corporations. Scott studied these relations in different companies in America, Europe and Asia. Interlocking directorships are present in every economy but in his opinion there are different reasons for the creation of such networks.

Mac Canna, Brennan, and O'Higgins described the studies concerning interlocking directorships in the 250 biggest Irish companies. They also compared results with previous studies conducted by Stokamn, Zeigler, and Scott in 1985. In Ireland the percentage of multiple directorships (only 8% in the studied sample) is smaller than in other countries examined by Stokamn, Zeigler, and Scott, and, in addition to this, in Ireland there are fewer directorships held by one director (only 1.11 directorships per one director). Women held only 4.4% of the total directorships in Ireland (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).

Barbi studied interlocking directorships in Italian companies (Barbi 2000). The data set was created from the total directory appointments in listed companies from 1983 to 1998. She considered 15,219 directory appointments concerning 232 companies and 855 directors. The information relating to each 'director' concerned the type of appointment, and the entry and exit time. Three different periods of time were studied. Barbi basically concluded that the phenomenon

of interlocking directorate in Italy was decreasing. There was also a decreasing trend in the number of links among the companies.

Theisen describes the studies concerning interlocking directorships (Personelle Verflechtungen) which have been carried out in the 100 largest German corporations and which identified 840 interlocking directorships on the board of directors level (Theisen 2000).

Interlocking directorships are also held by people who have finished their industrial activities. Brickley, Linck and Coles (Brickley, Linck, and Coles 1999) have studied what happens to ceos after they retire. They found that, for the ceos who leave the firm aged 64, 65 or 66, 'the average number of board seats held two years after retirement is 2.48. Nearly 88% of such ceos hold at least one board seat, 42% hold three or more seats, and just over 28% of the retired ceos hold four or more seats.' 'At the extreme, Allen F. Jacobson served as a director of eleven large corporations two years after having retired as ceo of Minnesota Mining and Manufacturing Company.' The average annual pay for an outside director serving on a single board is \$44,000. Mr. Jacobson received approximately \$595,000 for his board service. 'Many companies also provide directors with pension plans, insurance and other benefits, and perquisites'. Additionally, a chairman often receives hundreds of thousands of dollars for serving in such position (Brickley, Linck, and Coles 1999).

The research which has been recently carried out had much more sophisticated goals. For example, Fich and Shivdasani investigated 'the reputation impact of financial fraud for outside directors based on a sample of firms facing shareholder class action lawsuits' (Fich and Shivdasani 2007). The sample of sued firms contained 1,241 outside directors, 396 of which held directorships in firms other than the firm sued for fraud. They found 'a dramatic decline in the other directorships held by these outside directors'. On average, outside directors of sued firms experienced a reduction of about 50% in the number of other directorships held, and 96% of outside directors who sit on another board lost at least one directorship within three years following the lawsuit. The direct financial value of lost directorships is estimated to be approximately \$1 million. The average number of other directorships held by outside directors of sued firms was as high as 0.96 in the year of the lawsuit. In the following three years the number fell to 0.47.

Harford investigated, among other things, the effect of takeover bids on the number of future board seats held by target directors (Harford 2003). In his opinion there are at least three main factors plausibly at work in the market for directors. Directors are sought

who: firstly, have experience and a reputation for maximizing shareholder value, secondly, are passive directors with a reputation for loyalty to management, and thirdly, have good personal networks – directorships are partially determined by who knows whom. Harford studied a sample of 1,091 directors from 91 *Fortune 1000* firms which were targeted from 1988 to 1991. 29% of inside directors and 58% of outside directors held other *Fortune 1000* directorships. The mean age of all directors was 59.89. The mean number of additional directorships was 1.94: 1.01 for inside directors and 2.36 for outside directors. The mean board size was as high as 11.99. Harford's studies documented that only 10% of the target outside directors were typically retained following a completed merger.

On the basis of these short studies of literature the following conclusions can be drawn:

1. Interlocking directorships have existed as a phenomenon for many years, and they have also been the subject of various studies for many years.
2. They are interpreted as the 'social relations of class hegemony', 'vehicles in the accumulation of capital', 'social network between companies' or a legal instrument which helps to control a firm. At the same time they constitute the basis for co-ordinated management of two or more companies.
3. The subject of earlier research was the extent and the changes in interlocking directorships, while the subject of the latest research was the influence of, for example, a financial fraud or takeover bid on the number of directorships.

Database and its Development

Studies concerning interlocking directorships have been carried out among Polish joint stock corporations. The main source of data were the announcements which have to be published regularly by corporations in a journal called *Business and Court Gazette* (bcg). There are two kinds of announcements. The first is published when a company is established, the second is published when changes to the bodies of the authority occur.

The idea was to move these announcements onto a computer database. Unfortunately the bcg is only published in a paper version, which poses a major difficulty for such studies. The layout of the announcements in the bcg is predefined. All entries are divided into chapters, boxes and fields all of which allows for relatively easy access to the information sought.

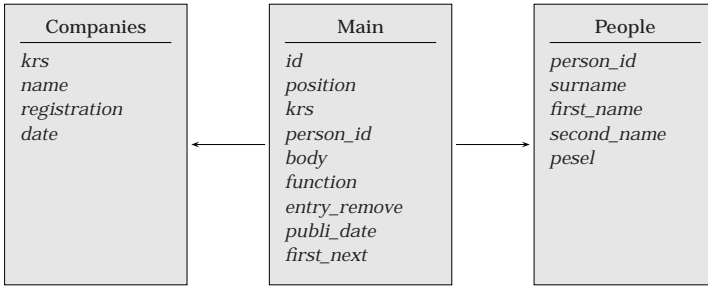


figure 1 The relationship in the database

The database which was developed comprises of a set of three tables. The relationships between the tables are shown in figure 1. The first table 'Main' consists of nine fields which describe entries in the bcg. The second table 'Persons' consists of five fields describing people. This table contains people's personal data with a personal identification number (*pesel*), and those people to whom such a number has not been assigned. This, however, makes it impossible to use the *pesel* number to search the database and identify the people listed in the table. People who pay their taxes in Poland have a *pesel*. Generally, foreigners do not have a *pesel* number, however, this is not a strict rule. The *pesel* enables to identify the age of a particular person and their sex. Therefore, the problem was solved by each person receiving a unique numerical identifier (*person_id*) which is generated by the computer system. The third table is used to identify companies. This table contains the number of the National Court Register (*krs*) – the same as in the first table – and the name of the company. The *krs* number is unique for each company, which allows for accurate identification.

Data can be entered in the database in two ways. One is the traditional way by which data are entered manually. This, however, is time consuming and practically ineffective in view of the large number of announcements published in bcg on a daily basis. The other is largely automated and follows the procedure below.

1. The relevant excerpts from the paper edition of bcg (the only one available) are scanned and stored as pdf files.
2. pdf files are converted into text formats with the application of Text Processing Software (Fine Reader software has been used).
3. The relevant fragments of the text files are then pasted into the appropriate fields of the Mysql database by using php scripts.

php (Hypertext Pre-processor) does not have many complex functions in the conversion of character strings but those which are available enable the application of this language in the situation in question.

The key element of the process is the conversion of pdf files into text files because there are errors that are difficult to eliminate. There are two kinds of errors:

1. Errors which appear in bcg announcements and are made by Journal editors.
2. Errors made while transferring the text from pdf format to txt format. These errors result from inaccurate printing of the text. Inaccurate printing causes Fine Reader to make mistakes during text recognition. Errors can be made in particular during the recognition of names, surnames, company names and foreign languages.

Every day there are several pages of announcements in the bcg concerning joint stock companies. By combining several pages of announcements published in one month, it is possible to create a text file which is subsequently analysed prior to registration in the database. A text file which contains announcements from one month usually comprises more than 250 pages.

As of 15 April 2008, all changes in the composition of Management Boards and Boards of Directors in Polish joint stock companies made during the period from March 2001 to November 2007 were recorded in the database, i. e. 153,886 announcements. The same number of entries is therefore made in the first (*main*) table. These announcements referred to 69,393 people (this is the number of entries in the second table) and 7,451 companies (i. e. the number of entries in the third table). At present, the database is regularly updated to include the data from the past few months. Assuming that the database contains data from at least five years, a full picture of the composition of Management Boards and Boards of Directors for all Polish joint stock companies can be obtained. It is worth bearing in mind that the term of office for the Board of Directors and Management Board members must not exceed five years.

Interlocking Directorships

On the basis of the data collected in the database so far, it is possible to make some conclusions concerning interlocking directorships. It must be stressed that in Poland there is no legal restriction regarding

Interlocking Directorships in Polish Joint Stock Companies

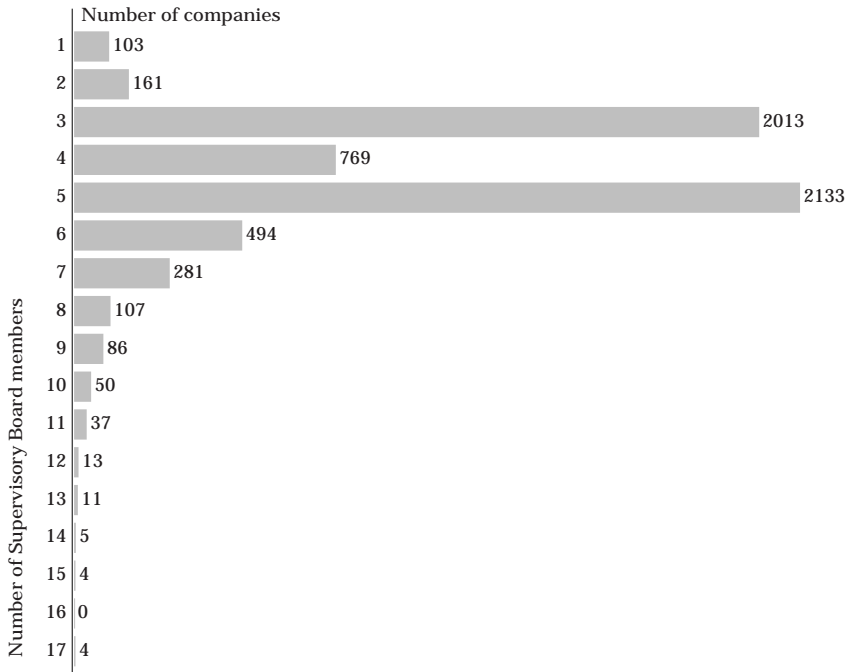


figure 2 The number of supervisory board members

the number of interlocking directorships. The situation is the same as in Italy (Bianchi, Bianco, and Enriques 2001).

membership numbers in the bodies of authority

On the basis of the data collected, we can work out the average number of members in particular bodies of authority. The board of directors of Polish joint stock companies on average consists of 6.59 members (2.14 inside directors and 4.45 outside directors). 13% of board members are foreigners (people who do not possess a pesel number). About 26.6% of the boards' members are women. The average age of an inside director is 44.26 whereas that of an outside director is 44.84.

Some details are presented in figure 2. As we can see, the supervisory board (the members of which are outside directors) usually consists of three or five members. Generally, a situation in which the supervisory board consists of four members is avoided. This is probably due to the fact that companies want to facilitate voting and avoid the situation of a tied vote. We can see from figure 2 that some supervisory boards consist of fewer than three members as required

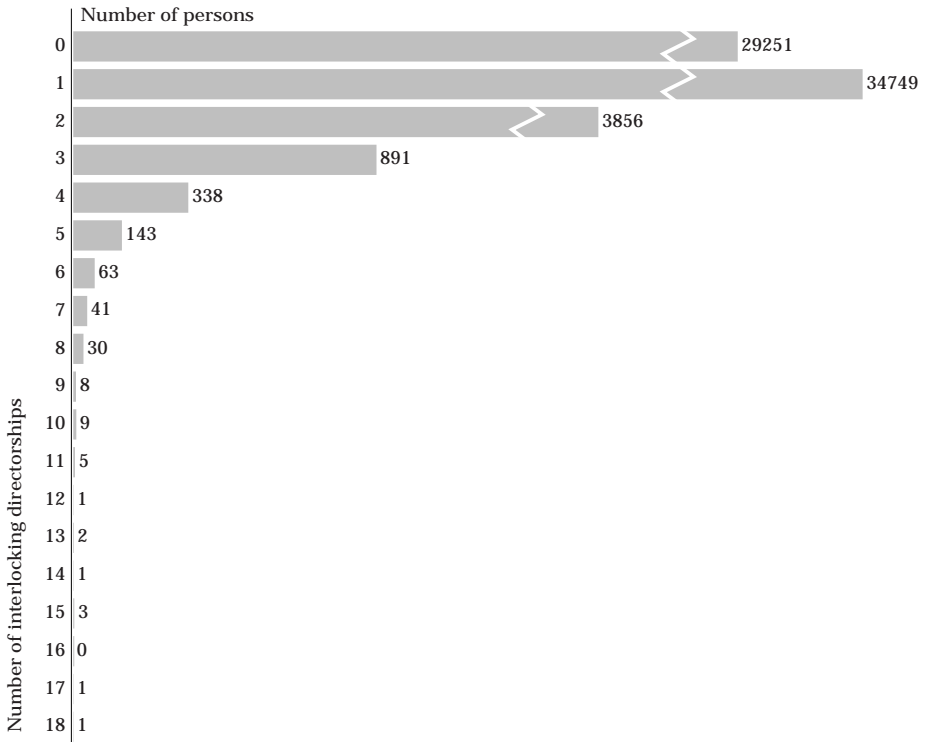


figure 3 The number of directorships held in Polish joint stock companies

by law. This may result from the fact that some board members may have lost their mandates and no one has yet been appointed to these positions. Possibly some were appointed before March 2001, still hold their positions and so they were not taken into consideration in the database.

The number of directorships held in Polish joint stock companies is presented in figure 3. The total number of people in the database is 69,393. Some of them (29,251) currently do not have any directorships. 34,749 people serve only in one company, 3,856 serve in two companies, and so on. 13.43% people possess more than one directorship. The numbers presented in figure 3 concern the functions in the supervisory boards and also in the management boards. As we can see, there are people who have as many as 17 or even 18 directorships.

The average number of multiple directorships for the whole group is 2.541. For the foreigners (people who do not possess a pesel num-

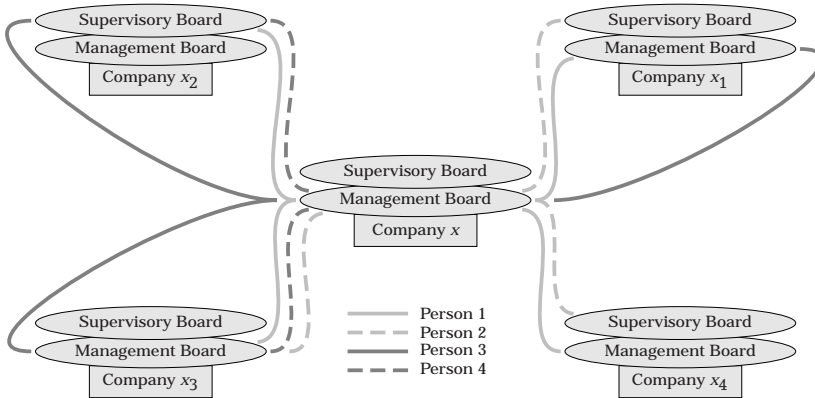


figure 4 Management board of a company and interlocking directorships

ber) this number is somewhat higher – 2.563 – and for people who possess a pesel number it is somewhat lower – 2.540.

connections between corporations

Interlocking directorships constitute a network between corporations which enables the co-ordinated management of the whole group. An example of such a situation is shown in figure 4. The management board of the company x consists of 8 people. Four of them serve in other companies on the supervisory boards and also on management boards. In figure 4 only four companies are shown which are connected with the company through its management board. These interlocking directorships facilitate the co-ordinated management of the whole group of five companies. In the company there are subsidiaries that are also managed thanks to interlocking directorships. For example, one the members of the company's management board, also serves on the board of directors of the company's eleven subsidiaries.

changes in interlocking directorships

In the analysed period from 2001 to 2007, the number of interlocking directorships has changed. This is shown in figure 5. When calculating these numbers people who were holding more than one directorship were taken into consideration. We omitted the year 2001 because this was the year when companies started publishing announcements and therefore this year is not comparable. It is clear that from the year 2002 until 2004 the number of multiple directorships decreased. After that, from the years 2004 to 2007 the number

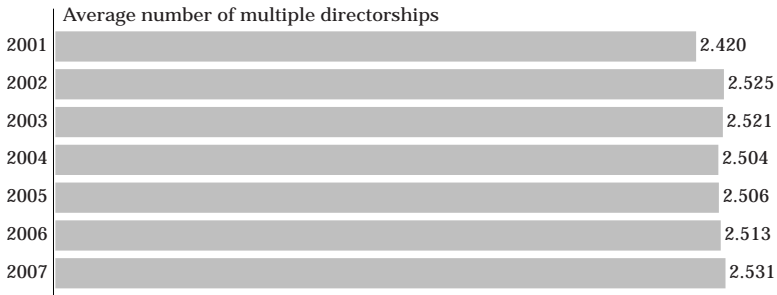


figure 5 Average number of multiple directorships in subsequent years

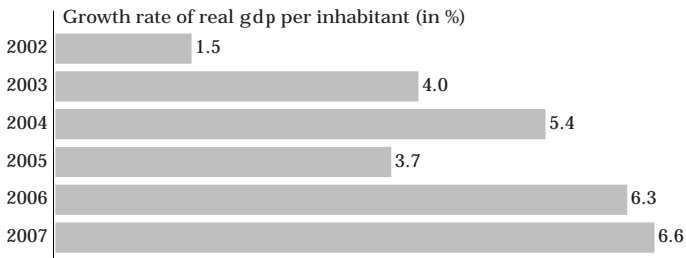


figure 6 Growth rate of real GDP per inhabitant (in %)

of interlocking directorships again increased. The tendency might be correlated with some general economic indexes like the Gross Domestic Product (GDP), and, in our opinion, this issue requires a future study.

the correlation between the number of interlocking directorships and the economic development data

In figures 6 and 7 two indicators are shown which characterise the Polish economy: the growth rate of real GDP per inhabitant (%) and the total investment as a % of GDP.

The year 2001 has been omitted because data concerning interlocking directorships are not comparable for this year (in 2001 companies only started publishing their announcements).

First we study the correlation between the total investment (the independent variable) and the number of interlocking directorships (the dependent variable). In figure 7 the regression line $y = 0.006x + 2.389$ is shown, and also the coefficient of determination $R^2 = 0.635$. Thus, the correlation coefficient $R = 0.7969$.

Interlocking Directorships in Polish Joint Stock Companies

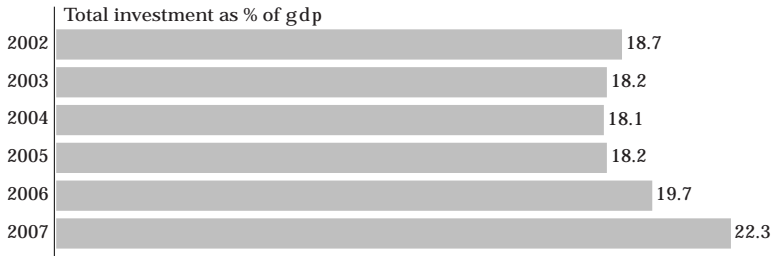


figure 7 Total investment as % of gdp

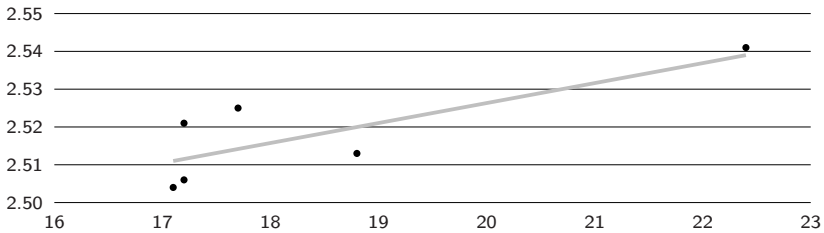


figure 8 The regression between total investment and number of directorships
 ($y = 0.006x + 2.389$, $R^2 = 0.635$)

For this example we can also compute the Spearman rank-correlation coefficient. The computation results are presented in table 1.

$$\text{Spearman's } R = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)} = 1 - \frac{6(6)}{6(36 - 1)} = \frac{5}{6}.$$

We can now test the null hypothesis:

h_0 Total investments and number of directorships are not positively correlated;

against the alternative:

h_1 Total investments and the number of directorships are positively correlated.

The null hypothesis can be tested at a desired level of significance, say 5 percent, and a rejection of h_0 implies the existence of a positive correlation. The test is clearly a once-off test. It is performed by computing:

$$x = \frac{n(n^2 - 1) - 6(\sum d_i^2 - 1)}{n(n + 1)\sqrt{n - 1}}.$$

table 1 Computation of $\sum d_i^2$ for Spearman tests – total investments and the number of directorships

Total investments	Number of directorships	Rank of investments	Rank of directorships	Difference	Difference ²
(1)	(2)	(3)	(4)	(3) – (4)	(5) ²
18,7	2,525	4	5	–1	1
18,2	2,521	3	4	–1	1
18,1	2,504	1	1	0	0
18,2	2,506	2	2	0	0
19,7	2,513	5	3	2	4
22,3	2,541	6	6	0	0
					$\sum d_i^2 = 6$

table 2 Computation of $\sum d_i^2$ for Spearman tests – growth rate of real gdp and number of directorships

Growth rate of real gdp	Number of directorships	Rank of real gdp	Rank of directorships	Difference	Difference ²
(1)	(2)	(3)	(4)	(3) – (4)	(5) ²
1.5	2,525	1	5	–4	16
4	2,521	3	4	–1	1
5.4	2,504	4	1	3	9
3.7	2,506	2	2	0	0
6.3	2,513	5	3	2	4
6.6	2,541	6	6	0	0
					$\sum d_i^2 = 30$

Any value of x above 1.645 leads to the rejection of h_0 and to the existence of a positive correlation. In our example:

$$X = \frac{6(6^2 - 1) - 6(6 - 1)}{6(6 + 1)\sqrt{6 - 1}} \approx 1.917, \quad 1.917 > 1.645,$$

therefore we can reject the h_0 hypothesis and accept the h_1 hypothesis. There is a positive correlation between the total investments and the number of multiple directorships.

In the same way we can test the correlation between the growth rate of real gdp per inhabitant and the number of multiple directorships. The calculations are presented in table 2.

We cannot reject the h_0 hypothesis. There is no correlation between the growth rate of real gdp per inhabitant and the number of multiple directorships.

Conclusions

The phenomenon of interlocking directorships in Polish joint stock companies is comparable with the same phenomenon existing in other countries.

1. The average size of the board of directors in Polish companies is about 6.59. In the big companies studied by Harford (2003) this number is 11.99.
2. The average age of board members in Polish joint stock companies is about 44.26 for inside directors, and 44.84 for outside directors. It is a relatively young group. For example, in a sample of 1,091 directors from 91 *Fortune 1000* firms studied by Harford the mean age of all directors is 59.89 (Harford 2003).
3. About 26.6% of the board members of Polish joint stock companies are women. This concerns only those who have a *pesel*. It is quite a big share. In comparison, in Ireland women held only 4.4% of the total directorships (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).
4. About 13.43% directors of Polish joint stock companies hold additional directorships. In the sample studied by Harford (2003) 29% of inside directors and 58% of outside directors held other directorships, however, Harford only studied big companies that are listed in *Fortune 1000*. In Scotland in 1973 10.5% of all directors held two or more directorships (Hughes, Scott, and Mackenzie 1977). The number of multiple directors in Poland is comparable to the number of multiple directors in other European countries studied by Stokman and Wasseur (Mac Canna, Brennan, and O'Higgins 1998).
5. The average number of directorships for the whole group serving in Polish joint stock companies is 1.207, and 2.541 for people who hold more than one mandate. In the sample studied by Harford (2003), the mean number of additional directorships was 1.94 (inside directors 1.01, outside directors 2.36).
6. There is a positive correlation between total investments in % of gdp and multiple directorships number in Polish joint stock corporations.

References

- Barbi, V. 2000. Interlocking directorships networks: What is relevant for the evolution and change of the networks? Working Paper 278, University of Siena, Department of Economics.

- Bianchi, M., M. Bianco, and L. Enriques. 2001. Pyramidal groups and the separation between ownership and control in Italy. In *The control of corporate Europe*, ur. F. Barca and M. Becht, 154–187. Oxford: Oxford University Press.
- Brayshay, M., M. Cleary, and J. Selwood. 2006. Power geometries: Social networks and the 1930s multinational corporate elite. *Geoforum* 37:986–998.
- Brickley, J. A., J. S. Linck, and J. L. Coles. 1999. What happens to ceos after they retire? New evidence on career concerns, horizon problems, and ceo incentives. *Journal of Financial Economics* 52:341–377.
- Burris, V. 1991. Director interlocks and the political behavior of corporations and corporate elites. *Social Science Quarterly* 72 (3): 537–551.
- Carroll, W. K., and M. Alexander. 1999. Finance capital and capitalists class integration in the 1990s: Networks of interlocking directorships in Canada and Australia. *Canadian Review of Sociology & Anthropology* 36 (3): 331–354.
- Fich, E. M., and A. Shivdasani. 2007. Financial fraud, director reputation, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics* 86:306–336.
- Harford, J. 2003. Takeover bids and target directors' incentives: The impact of a bid on directors' wealth and board seats. *Journal of Financial Economics* 69:51–83.
- Hughes, M., J. Scott, and J. Mackenzie. 1977. Trends in interlocking directorships; an international comparison. *Acta Sociologica* 20 (3): 287–292.
- MacCanna, L., N. Brennan, and E. O'Higgins. 1998. National networks of corporate power: An Irish perspective. *Journal of Management and Governance* 2 (4): 357–379.
- Scott, J. 1991. Networks of corporate power: A Comparative assessment. *Annual Review of Sociology* 17 (1): 181–203.
- Theisen, M. R. 2000. *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. Stuttgart: Poeschel.

Building Corporate Reputation through Corporate Governance

čedomir ljubojević

Faculty for Service Management Doboj, Bosnia and Herzegovina

gordana ljubojević

Higher School of Professional Business Studies Novi Sad, Serbia

The authors of the article deal with mutual relations of corporate governance and corporate reputation. The aim of this paper is to show that corporate governance design is in the function of better corporate reputation and to test the perceived relation between corporate governance and corporate reputation. The research expect to show: the necessity for integration of corporate strategy into business strategy (this issue will be even more present in the future) and to prove the opinion of consumers and corporations who claim that corporate governance is a necessity for corporate reputation development.

Key words: corporate governance, reputation, competitive advantage

Literature Survey

A company achieves its competitive advantage when it succeeds to implement the strategy of value creation which is not possessed by its competitors on the market or in the industry. The sustainable competitive advantage may be achieved by disposing mechanisms that protect their competitive advantage from imitation. The established sustainable competitive advantage is the basis for the realization of superior organizational performance, survival and development. The theory of strategic management suggests that positive reputation may create competitive advantage and influence corporate performance.

Market efficiency determines the role of corporate reputation, and on an efficient market, the reputation plays the role of strategic property. There is a problem of identifying strategic resources in comparison to non-strategic ones, therefore it is best to say that strategies resources are the ones that significantly contribute to creating sustainable competitive advantages (Fombrun 1996).

According to Fombrun corporate reputation consists of four characteristics: credibility, reliability, responsibility and trustworthiness (Fombrun 1996).

According to Widerman and Buxel (2005), corporate reputation helps the companies to get good employees, attract consumers, increase consumers' loyalty, which may be implemented as a factor of competitive performance and useful in obtaining the capital.

Without good reputation it is very difficult for a company to survive or to make progress. The key role of corporate governance has to be the improvement and protection of corporate reputation. Kitchen and Laurence (2003) have proven that reputation of a ceo and reputation of a company are linked to each other.

Good reputation is impossible to maintain without internal organization support. Argenti and Druckenmiller define corporate reputation as 'a collective presentation of all participants image, built through the time and based on programs of company identity, its performance and perceptions of its behavior' (Argenti and Druckenmiller 2004). The authors argue that organizations recognize the significance of corporate reputation in business goals achievements and in the function of competitive advantage maintenance.

The corporate reputation is a part of company's assets along with tangible property, in balance sheet, workforce, social property (relations with suppliers, relations with consumers, local community and regulative institutions), and environmental property (energy, material resources, clean water, air and local environment; see Harrison 2007).

We talk about good reputation when consumers prefer the products and services of a company to available products of the competition that are similar in prices and quality. Good reputation is the key condition of stakeholders' support to a company in competitive relations, and it is an important factor of value of organization on the financial markets. In spite of being intangible, the researches show that reputation provides sustainable competitive advantage.

Corporate reputation may be divided in factors that dominate its content. These are: the company's ethics, employees (the way a company treats them, possible talented employees, etc.), financial performance, leadership, management, social responsibility, and focus on consumers, quality, reliability, emotional appeal, and communication.

According to Barnett, Jermier, and Lafferty (2006) corporate reputation includes basic components, such as the image and quality. Identity is determined as a perception of the company's nature by its employees and managers; the image is a perception of external parameters of the company. Reputation of corporation may be observed in the sphere of awareness (image and perceptions) and it

includes general awareness of stakeholders, without judgments. In the sphere of evaluation, there are definitions that show that stakeholders are included in the evaluation of company status (expectations and opinions). At the end, reputation is observed as a property: when definitions that consider it as something valuable and important for a company are incorporated.

Company identity consists of characteristics which are by the employees considered to be of a central significance for a company because they make a company unique in comparison to other companies, and at the same different to some permanent characteristics that link the past and present to the future of a company (Cornelissen and Harris 2001).

Corporate identity is an apprehension of the self and very similar to apprehension of one's personal identity. Corporate identity is the reality and peculiarity of the organisation. Its components are presented by strategy, philosophy, culture and structure of a company organisation. Identity includes means by which a company wants to present itself on the market or to pose a product on the market.

The major part of definition focuses on feelings and beliefs about the company that are present in the audience (Berstein 1992). The image which a company creates in its environment is highly determined by the nature of its products or services, the nature of organisation, by surrounding culture and the members of organisation, and, in addition, by the market segment.

The image building and managing are linked to several main areas of image usage:

- strategic positioning;
- successful market penetration;
- availability of different resources and cost reduction;
- focus on the behaviour that increases motivation and productivity;
- easier recruitment of employees;
- attracting creative employees;
- increasing the company value;
- higher profits.

Besides that, the image is very important in the process of shaping consumers' expectations and for better perception of service quality. The image is a filter that affects the perception of company service operations. Positive image of an organisation with a perfect service that communicates clear values leads to positive attitudes of employ-

ees. This enables a company to attract such workforce that might be in short supply on the labour market.

Good and recognisable image does not happen by chance. In order to build it, the procedure requires creativity and firm determination of corporate management. Corporate image and corporate reputation management have two primary aims. The first is the creation of 'the intentional image' in the minds of all key constituents in a company. This means creating a widespread name recognition between target stakeholders, accompanied by spontaneous identification.

The second aim in the managing process is the creation of positive reputation in the minds of key stakeholders. A prominent corporate image may be developed through coordinate image building campaign. This includes a formal communication system: name, logo, corporate advertising and public relations. On the other side, building a good reputation requires more than effective communication efforts. It demands extraordinary identity that can be modelled only by consistent performance throughout many years. Coordinated communication programs can, however, strengthen and improve company's reputation.

Company competitive advantage depends on its distinctive capabilities, strategic excellency and market structure. According to Kay (1993), there are three sources of distinctive competitive advantages that may be, depending on a market, used to create and maintain competitiveness. These refer to architecture, reputation and innovativeness. Architecture is in this case a network of contractual relations inside and outside of the organisation. Innovativeness is the capability of an organisation to create and collect new ideas successfully.

Reputation is the next distinctive capability that assumes a series of company's attributes that are excerpted from other actions of the company. Corporate reputation is public evaluation of organisation resources and company's capability. Good and recognisable image does not happen by chance, instead it demands creativity and determination of the company management.

The transition from identity to image is a result of public relations, marketing and other organizational processes that try to generate the impression which the subjects of business relations have within a company.

Some requests concerning corporate reputation are to make a company and its internal relations consistent, transparent, authentic and, as a result, distinctive. Successful corporate reputation may attract the owners of resources. A company may build its good rep-

utation by revealing relevant information to certain stakeholders. Therefore the intention of reputation management strategy is to give more information consistent to corporate activities within reasonable time. Good reputation is the result of consistent informative signal within a certain period of time.

Some management tasks linked to reputation are: transparency, solutions for the problems of signal misperception, and the emission of consistent information, and prevention of moral hazards that might undermine building and maintaining good reputation. In addition, some other tasks include the solutions for wrong interpretation of the problems, stakeholder information detecting and minimizing uncertainty for a stakeholder by providing information (Dentchev and Hene 2003).

Improvements of information transparency may be a good way of raising reputation and regaining trust. New corporations try to build up their reputation with the intention to avoid being labelled as untrustworthy by shareholders and stakeholders. Reputation, dialogue and experience are the basis for trust (Swift 2001).

Hilman and Keim (2001) have pointed out that a corporation is obliged to establish and maintain relations with primary shareholders, not only to increase its wealth, but also to make intangible and valuable ownership into a competitive advantage. A company therefore pays a lot of attention to stakeholders' needs and to the fulfilment of these needs.

Corporations may actively achieve intangible but valuable property by using company's resources and by participation in social problems solutions, with the intention to preserve competitive advantage. Social responsibility and relations with employees are two components of reputation.

The ownership structure and board of directors affect the transparency. Transparency is a necessary requirement for successful corporate governance and it leads to good reputation. The board structure influences the transparency. Practice in the countries with developed model of corporate governance undoubtedly shows that smaller boards are more efficient in comparison to boards with more members. With smaller boards it is easier to reach agreements on strategic policies of a company.

Internal directors in board and family controlled companies have low level of transparency. On the contrary, external non-executive boards, bring resources to a company (e.g. reputation); they are responsible for reducing informational asymmetry, and due to better information access, they are able to qualify information for stake-

holders; they have intermediate role in finding significant entities for a company. External directors are more successful in following the management towards establishing good reputation for a company.

Independent non-executive directors may play an active role for the stakeholders – company monitoring and fraud prevention. Dignified independent directors represent a significant factor for attracting the stakeholders, since they are the ones who take decisions, and their decisions depend on the company's reputation.

When speaking about ownership structure, we may conclude that important shareholders have positive influence on the reputation since they strive, without changing the strategy, to maximize corporate value, and they also put pressure on the management. Institutional shareholders provide credible mechanism for information transmission in financial markets, and start initiatives to protect their investments from frauds.

Financial institutional shareholders may engage experts to analyse company performance and monitor executive directors. In situations when ownership is more concentrated with financial institutional investors, the market valuation of a company and also its reputation are greater. Having in mind the fact that leading banks have superior information in comparison to the other shareowners Gillan and Starks (2003) point out that financial institutional investors like investment companies may play active role whereas banks and insurance companies, as traditional institutional investors may play a passive role in monitoring.

State shareholders have a primary goal announced in state participation in company operations, based on strategic significance. By state participation and state ownership we get greater openness, which is positive for transparency. Since managers may also be the owners of the shares in companies in which they work as managers, greater participation of managerial ownership may lead to defeating the monitoring mechanism.

There are several aspects that are linked to company reputation, and that should be managed by the management. These are, according to Persey, the ability to make dialogue that helps a manager to make cooperative relations with a great range of external participants which are based on trust. Secondly, there is the capability of avoiding critical reputation dangers like corporate silence. Thirdly, there is the capability that allows managers to influence external officials (advocacy). Last but not least let us mention the capability of crisis communication that enables managers to interact with in-

fluent participants in unpleasant conditions a company may find itself in (Pursesey et al. 2004).

Corporate reputation may be strengthened by a program of relations with consumers – a research with the aim to know key stakeholders, to measure their strengths and weaknesses, and fill in the gap between internal reality and stakeholders' perception. Furthermore, based on the research of the main factors that include reputation of a company, it is possible to change behaviour in order to reach a certain state of harmony with the policies in all functional areas. It is expediently to make plans to exceed stakeholders' expectations, and to include ceo as a greater protector of reputation program. Logically, the measurement of results and result improvements shall become regular (Harrison 2007).

Good corporate governance is recognised as essential for maintaining attractive investment climate that is characteristic of highly competitive companies and efficient financial markets. The se countries have made a significant progress in corporate governance during the past few years. Recent and current reforms have improved legal and regulatory framework offering protection against corruption.

When speaking about priorities for creating a framework of good corporate governance in former Yugoslav republics, we should consider:

- regulative authorities encouragement for enhancement of implementation and management;
- increasing the private sector adherence to corporate governance reforms and enabling the development of corporate governance culture;
- development of the training for all participants and professions that are crucial for good corporate governance practices;
- the protection of minor shareholders from insiders and controlling shareholders;
- strengthening the board of directors;
- the evolution towards complete convergence with international standards and practices for accounting, revision and non-financial disclosures.

Corporate reputation influences business results. In literature there the necessity for observing corporate reputation with due attention is pointed out. The multi-stakeholder measurement approach is considered to be necessary for keeping executive directors

informed and for making decisions in accordance with corporate reputation development.

The crw results (Corporate Reputation Watch, see Resnick and Wendler 2003) say that the most of ceos in leading corporations think that corporate reputation is more important today then ever before.

The crw research points out three most important business goals that may be achieved by corporate reputation. These are:

- recruitment and retention of employees (73%);
- improvement of transaction and strategic partnerships (61%);
- sales improvement (56%).

This research concluded that a company in search of positive reputation depends on its consumers more then on any other external factor. It is assumed that consumers should make positive influence on reputation if internal problems of communication, transparency, values and employee treatments are also harmonised. Support and significance of employees are strongly related to reputation. That is in financial sector, with a great number of service encounters, highly expected. A high degree of satisfaction and employee loyalty is a good prerequisite for the satisfaction of external consumers and other stakeholders, and also for good overall business success.

Methodology

This study uses consumer survey and company questionnaire to achieve relevant results.

Consumer survey. The survey was conducted by the help of 100 consumers of both genders which are employed in different sectors. The questionnaire was very short, it was composed of five questions.

Questions asked about the reasons that influence consumers' decisions about the purchase of products and services, about company liability to public disclose of their internal corporate information, about company duty to participate in activities that are beneficial for the community. At the end, the questions for consumers should tell us about the level of understanding the notion of corporate governance.

Company Questionnaire consisted of fifteen questions for managers of five financial sector companies in three former Yugoslavian countries. The questionnaire was made to explore a company perception of corporate governance and its role in building and maintaining corporate reputation as a source of company competitive advantage. The questionnaire covered the following parts:

- the recognition of corporate governance and its role in modern business;
- competition in financial sector;
- consumer requirements in choosing financial products and services;
- the significance and role of corporate reputation and factors that influence the development of corporate reputation.

Findings and Observations

consumer survey

Out of 100 participants included in the survey 86 responded to our questionnaire. In the survey 71,40% men and 28,60% women participated. The questions were answered by 85,70% employed and 14,30% unemployed workforce.

The participants were asked to rank the factors that influence their purchase decisions when speaking about financial products and services. They were offered six options to rank them from the most important to the least important. The service quality was put in the first place by 57,14% participants, attractive price was the most important for 30,60% of participants, whereas 12,20% think that brand recognition is the critical factor for their decision. Among the least important factors in the process of decision making about services, are extensive advertising and promotion, and social responsibility of the service provider (respect for the human rights of employees, health protection, the security of employees, etc).

Considering the openness and transparency of the company – its obligation and liability to publicly disclose information, 57,14% of consumers think that companies are liable to publicly disclose their internal corporate information, whereas 42,86% participants are of the opposite opinion.

The majority of participants (85,70%) agree that companies should participate in activities that are useful for community benefits. On the other hand 14,30% of consumers does not think that companies are liable for the development of a community and its well-being.

When speaking about the request that consumers show their knowledge and understanding of corporate governance, consumers have unfortunately not achieved the satisfying level. 42,90% of consumers has not even tried to answer the question what a corporate governance is, and 57,10% participants offered the answers containing detached elements and showed only vague knowledge of this complex notion. The greatest stress is put on the board of direc-

tors' policies that contribute to better position of a company on the market.

company questionnaire analysis

Company questionnaires were distributed within the financial sector. Five companies from three countries in the region participated in the survey. Four of them have more than 101 employees, and one has between 51 and 100 employees. The questionnaires were filled out by people who have different positions in the company – ranging from general manager, executive director to pr manager.

- Three companies show the understanding of corporate governance notion. However, their definitions lack transparency, responsibility and openness. Three companies point out that corporate governance represents a system for managing a company. Three of them show that they use the best practices of corporate governance.
- The key benefit from good corporate governance is, according to three companies, increased profitability. Two of them think that competitive advantage is the most important. It is interesting that improved stakeholder relations or attracting direct foreign investments are poorly ranked.
- Four companies think that their company is liable to publicly disclose corporate information to all stakeholders.
- Four companies see financial sector companies as their main competitors.
- The companies that participated in the survey are successful market competitors, and two of them think that the quality of products and services is essential for success. The others think that attractive price, brand management and good management practices are critical for competitiveness.
- All five companies are aware of the fact that good corporate governance is a must for successful competition on today's market.
- Three companies think that attractive price is the most important factor for consumers when deciding about services, whereas two companies think the crucial factor is quality.
- Four companies think that consumers may be interested in their corporate information, however, one does not share this opinion.
- The question about the benefits of good reputation offered eleven possible answers. Three companies chose the increase of sale, and two chose financial performance (competitiveness,

profitability, investment risks and growth perspectives) as key benefits.

- Four companies think that support from the public institutions is the least important benefit resulting from good reputation. Competitive barrier creation was considered the least important by one company.
- Two companies think that the financial strength of a company is the most important factor for corporate reputation development, whereas the others think that the most important factors are consumer satisfaction, manager-employee relations and strong leadership by ceo and his or her team, respectively.

comparative analysis

Three out of five companies think that consumers are led by attractive price in deciding what financial product and service to purchase. 14,20% consumers thinks the same. The quality of financial products and services is the most important for the consumers, and two out of five companies think that this is the most important factor for the consumers.

The companies still do not understand that social and ethical liability contribute to their competitiveness, therefore they continue to put them in the last place. In addition to this they also poorly perceive good managerial practice. On the other hand, the consumers consider social liability of a service provider to be an important factor in the process of decision making about the services they want to use. However, they mostly agree that companies should participate in the activities that are beneficial for the community. Companies feel that positive media coverage is the least important factor of corporate reputation development. It is interesting that, for consumers, advertising and promotion came last when deciding about the services consumers want to use.

All companies and the majority of consumers (85,7%) agree that good corporate governance is a necessary condition for achieving sustainable competitive advantage.

Consumers think that companies should publicly disclose their internal corporate information and 4 out of 5 companies agree with the statement as well.

the study limitations and future research

Limitations in resources and time are the reasons for a limited number of consumers and companies included in the research sample.

In future researches it is necessary to make a detailed study using more scientific and effective means, such as focus group discussions and more sophisticated questionnaires.

Conclusions

The companies and consumers included in the research show high level of awareness and responsibility in recognising the role of corporate governance and the significance of integration of corporate governance into corporate strategy.

Companies do not fully understand that better corporate governance is a condition for corporate reputation development (poor understanding of management board role, and strong leadership of the ceo and his team). What is more, companies do not completely understand the nature and significance of corporate reputation and its key role in the achieving sustainable competitive advantage. When speaking about former Yugoslav countries, the role of corporate reputation should be of the utmost importance in increasing the numbers of foreign investors.

Though the majority of companies and consumers share the opinion that companies are liable to disclose their internal corporate information to public, the transparency and strong governance control are not recognised as significant factors in corporate reputation building.

References

- Argenti, P. A., and B. Druckenmiller. 2004. Reputation and the control brand. *Corporate Reputation Review* 6 (4): 368–374.
- Barnett, L. M., M. J. Jermier, and A. B. Lafferty. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review* 9 (1): 26–38.
- Berstein, D. 1992. *Company image and reality: A critique of corporate communication*. London: Cassell.
- Cornelissen J., and P. Harris. 2001. The corporate identity metaphor: Perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management* 17 (1): 49–41.
- Dentchev, N. A., and A. Hene. 2003. Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs* 4 (1): 56–72.
- Fombrun, C. J. 1996. *Reputation, realizing value from corporate image*. Boston, ma: Harvard Business School Press.
- Gillan, S. L., and L. T. Starks. 2003. Corporate governance, corporate ownership, and the role of institutional investors. *Journal of Applied Finance* 13 (2): 4–22.

- Harrison, K. 2007. Why a good corporate reputation is important to your organization. <http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?scname=Interpersonal+Communication&docid=263774>.
- Hillman, A. J., and D. G. Keim. 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal* 22 (2): 125–139.
- Kay, J. 1993. *Foundations of corporate success: How business strategies add value*. Oxford: Oxford University Press.
- Kitchen, P. J., and A. Laurence. 2003. Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review* 2 (4): 363–381.
- Purse, P. M., A. R. Heugens, B. M. van Riel, and F. A. J. van den Bosch. 2004. Reputation management capabilities as decision rules. *Journal of Management Studies* 41 (8): 1349–1377.
- Resnick, T. J., in R. E. Wandler. 2003. Corporate reputation: Raising assessment to the next level. *All Things Corporate Governance*, December: 24–32.
- Swift, T. 2001. Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Journal of Business Ethics* 10 (1): 16–26.
- Wiederman, K. P., and H. Buxel. 2005. Corporate reputation management in Germany: Results of an empirical study. *Corporate Reputation Review* 8 (2): 145–163.

Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev

karmen verle

Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija

Sodobna podjetja danes usmerjajo kupci. Uspešne organizacije se zavedajo, da je ključna vrednota zadovoljevanje njihovih potreb in gojijo tesne odnose z njimi. Pomeni, da hitro zaznavajo probleme in priložnosti ter nato ustrezno ukrepajo. V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna masovno proizvodnjo in posplošen trženjski pristop nadomestiti s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in iskanjem tržnih vrzeli za svoje izdelke in storitve, individualizirati svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati kupcu. Vendar to stara hierarhična struktura ne omogoča, zato danes govorimo o horizontalnih povezavah, celo med dobavitelji, organizacijo in njenimi kupci. Edina organizacijska oblika, ki omogoča na eni strani povezave in sodelovanje s kupci in dobavitelji, na drugi pa povečuje zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih, je procesna oblika organiziranosti. Spremembe okolja zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja ter posledično delovanja in organiziranosti podjetja, ki želi biti uspešno oziroma sploh preživeti v novih razmerah.

Ključne besede: organizacija, uspešnost, organizacijska struktura, horizontalna povezava, hierarhija, procesna struktura

Uvod

Večji del 20. stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se managerji lahko osredotočali na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacij. Potrebe po iskanju novih načinov spopadanja z naraščajočo konkurenco ali spreminjajočimi zahtevami kupcev so bile majhne. Vse se je začelo spreminjati v 80. letih, današnje organizacije pa vlagajo velike napore v uspešno sledenje spremembam, ki od tedaj naprej skokovito naraščajo.

Managerji po vsem svetu želijo razviti prožne organizacije za hitro in učinkovito prilagajanje tržnim razmeram, ki bodo inovativne in svojim odjemalcem zagotavljale najvišjo kakovost. Če pomislimo na izjavo Georga Fisherja iz Motorole, potem je jasno, da je danes edina prava organizacijska oblika procesna naravnost organizacij (povzeto po Križman 2002):

Organizacije niso zgrajene tako, da bi služile kupcem, temveč da ohranjajo notranji red. Kupcem pa notranji red ne samo da nič ne pomeni, temveč predstavlja celo oviro. Organizacijske sheme so vertikalne, služenje kupcu pa horizontalno.

Sodobne odlične organizacije so danes »vitke«, zanje je značilna centralizacija vodenja, malo vodstvenih ravni in širok razpon kontrole (Cole 2004, 195; Daft 2007, 193; Hatch 2006, 107–108; Dimovski 2007, 69). Najnovejši organizacijski pristop je struktura, ki zaposlene zbere okrog osnovne dejavnosti. Vsi ljudje, ki delujejo v določenem procesu, so združeni, da lahko komunicirajo, svoja prizadevanja koordinirajo ter tako neposredno ustvarjajo vrednost za kupce.

Kot se je izkazalo v primeru mnogih uspešnih podjetjih, je z razdalje nemogoče resnično spoznati svoje stranke oziroma potencialne stranke ter izdelke in storitve; strankam se je potrebno približati in z njimi deliti izkušnje. Sodobna organizacija se mora izuriti v prestopanju meja, ki jo ločujejo od njenega okolja in se obenem neprestano učiti (Morgan 2004, 85). Tudi Nonaka, Toyama in Konno (2002, 41) poudarjajo, da je znanje danes največja prednost in bogastvo, ki jo ima podjetje. Znanje je tako input in output podjetja, se neprestano razvija, podjetje pa mora biti organizirano tako, da lahko znanje deli tako z dobavitelji kot s svojimi kupci. Fleksibilnost, veščine, znanje in motivacija zaposlenih so tisto, kar dela organizacije odlične (Schermerhorn, Hunt in Osborn 2004, 22). Odlične organizacije imajo manj ravni managementa, odločanje je decentralizirano, delo pa poteka v samousmerjajočih timih.

Namen raziskave je bil preveriti postavljeno hipotezo:

- h1 S spremembo stare funkcijske strukture v novo procesno organiziranost je v izbranem podjetju mogoče povečati zadovoljstvo kupcev in s tem vplivati na učinkovito izvajanje trženjske usmeritve, povečanje dodane vrednosti proizvodov in pospeševanje razvoja novih proizvodov.*

Predstaviti smo želeli potrebo po novem pogledu na sodobno organizacijo, ki svojo uspešnost danes dosega preko procesne organiziranosti. Ugotoviti smo želeli, kaj so naše prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti. Želeli smo izvedeti, kaj si naši kupci želijo, kaj bi v tem odnosu lahko še izboljšali in kaj za naše kupce pomeni sprememba organiziranosti.

Oblikovanje organizacijske strukture

Spremembe poslovnega okolja zahtevajo korenito spremembo tradicionalnega razmišljanja ter posledično delovanja in organiziranosti

podjetja, ki želi biti uspešno oziroma sploh preživeti v novih razmerah. Zadnje čase raziskovalci (Peters 1996; Drucker 2001; Kotler 2004; Waters 2006), podjetniki in zaposleni vedno bolj spoznavajo, da je dolgoročno preživetje posameznega podjetja ali druge organizacije odvisno od njegove celovite sposobnosti, da bolje kot drugi zadovolji povpraševanje kupca oziroma odjemalca. Tendenca poudarjanja se preveša k procesom, ki pospešujejo in posodablajo proizvodnjanje in njegovo konkurenčnost, kar omogoča odličnost managementa in izdelkov (Markič 2004, 15).

Organizacijsko strukturo kot pojem ni enostavno definirati, saj obstaja toliko definicij, kot je avtorjev s področja organizacije. Beseda struktura izvira iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored in način gradnje (Žugaj in Schatten 2005, 81). Urejenost organizacij obsega delitev dela, pristojnosti in odgovornosti, obča pravila in povezovanje znotraj organizacije in navzven; organizacija je formalna in normativna obenem pa tudi neformalna in interesna (Tavčar 2006, 234). Organizacijska struktura (zgradba) je ogrodje, lupina, nosilna konstrukcija organizacije, je prvi pogoj za delovanje organizacije, vendar sama po sebi ni dovolj. Struktura je statična, dinamični vidik so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Biloslavo 2006, 205). Izziv managementu pri organiziranju je oblikovati najustreznejšo organizacijsko strukturo. Ker je struktura sredstvo za doseganje ciljev, le-ti pa se s časom spreminjajo, se mora tudi struktura prilagajati spremenjenim ciljem, če želi organizacija ostati uspešna in učinkovita.

Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Kontrolni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in kaže, kdo je komu odgovoren. Pri tem Harmon (2003, 93) opozarja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo:

Prvič, organizacijski diagram ne kaže kupcev. Enako pomembno, ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem, ali od kod prihajajo surovine za izdelke in storitve. Diagram ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti k drugi, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.

Organizacija je torej stalno pred vprašanjem, kako oblikovati svojo strukturo, da bi ta omogočala ustrezno horizontalno in vertikalno povezanost. Na oblikovanje organizacijske strukture pomembno vplivajo predvsem njena strategija in cilji, kultura, tehnologija, velikost in okolje. Struktura praviloma sledi strategiji, sprememba celotne



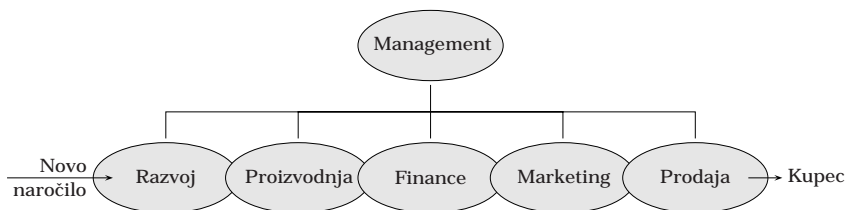
slika 1 Korist vodi k zadovoljstvu (povzeto po Križman 2002, 28)

strategije posledično povzroči potrebo po spremembi organizacijske strukture (Potočan 2005, 40–44). Za organizacijo, ki želi biti inovativna in uspešna je najprimernejša horizontalna (procesna) struktura. Biloslavo (2006, 217) opozarja, da tradicionalna funkcijska urejenost, ki nastane zaradi specializacije sodelavcev in delitve dela med njimi, s stališča učinkovitega izvajanja procesov ni optimalna. Funkcijske enote in sodelavci v njih dajejo prednost svojim strokovnim interesom in interesom svoje enote pred interesi procesov kot osnovnih gradnikov dejavnosti organizacije.

Temeljna ugotovitev je, da ni organizacijske strukture, ki bi bila najprimernejša za vse vrste organizacij v vseh časih in okoljih. Zato omenjeni avtorji zagovarjajo kontingenčni pristop k oblikovanju struktur oziroma, kot pravi Daft (2007, 27), se pri oblikovanju organiziranosti velja držati načela »it depends«. Organizacije lahko uspešno delujejo le tako, da svojo strukturo prilagajajo spremenljivim pogojem okolja. Cilj temeljnih aktivnosti v organizaciji je zadovoljen kupec oziroma uporabnik naših izdelkov ali storitev. Aktivnosti neposredno vplivajo na povečevanje dodane vrednosti. Ena osnovnih lastnosti procesov je, da dodajajo vrednost za kupca. To pomeni večanje kakovosti in nižanje cene, kar povečuje zadovoljstvo kupca. Če je zadovoljstvo kupca subjektivno merilo, je korist za kupca njegovo objektivno merilo. Potrebno se je osredotočiti na kupčevo korist, saj samo ta dolgoročno vodi k zadovoljstvu kupca (slika 1).

Glavne prednosti procesne organizacijske strukture so v promoviranju fleksibilnosti in hitrem odzivanju na spremembe potreb strank. Horizontalna struktura usmerja pozornost vseh k proizvodnji in ustvarjanju končne vrednosti za stranko. S pomočjo procesne organiziranosti je presežena tradicija, po kateri je vsaka poslovna funkcija posamezen izoliran silos (slika 2).

Poslovni proces zajema torej tiste aktivnosti, ki so odločilne za hitro dobavo izdelkov in storitev potrošnikom in hkrati prispevajo k visoki kakovosti in nizkim stroškom. Poslovni procesi pa niso odgovornost ene same funkcije, temveč zajemajo vrsto aktivnosti, razpršenih po posameznih funkcijah. Ena izmed večjih prednosti procesne organizacije je naravnost k učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov in uspešnosti poslovanja. Poslovanje je popolnoma naravnano



sl ika 2 Poslovni proces, ki poteka skozi različne oddelke in združuje aktivnosti v osnovni proces (povzeto po Harmon 2003, 23)

h kupcu. Poleg tega takšna organiziranost omogoča hitre reakcije na spremembe oziroma dogajanja na trgu. Bistvena prednost procesne oganiziranosti se kaže tudi v zmanjševanju števila »vmesnih« vodij, v večini primerov pa tudi števila nivojev vodenja med izvajalci in krovnim vodstvom organizacije. Značilnosti procesne strukture je zbral Dimovski (2007, 185), ki poudarja, da takšno strukturo vodijo stranke, njena učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank in z zadovoljstvom zaposlenih, kultura v organizaciji ceni odprtost, zaupanje, sodelovanje in osredotočanje na stalne izboljšave. Pozornost vseh je usmerjena v proizvodnjo in ustvarjanje končne vrednosti za stranko.

Pri tem Mintzberg (2004, 139) postavlja vprašanje, kam postaviti management v podjetju s horizontalno organiziranostjo. V novi obliki organiziranosti mora biti management povsod, slediti mora aktivnostim, ki same po sebi ne morejo biti predvidene ali formalizirane. Management je lahko potencialno vsakdo, odgovornost mora biti razpršena, tako da je odgovoren tisti, ki je za opravljanje določene naloge najbolj usposobljen. »Bosses«, ki nadzirajo delo od zgoraj navzdol po hierarhiji, se morajo spremeniti v »colleagues« in »partners« (Mintzberg 2004, 141).

Procesno organiziranost spremljajo tudi nekatere neželene posledice. Zmanjšanje števila ravni lahko pomeni odpuščanje velikega števila srednjih managerjev, združevanje nalog in poslov pa povzroča manjšo potrebo po zaposlenih v delavnicah in pisarnah. Ljudje postajajo zaskrbljeni, ker ne čutijo varnosti zaposlitve. Ker ni več hierarhične strukture, izginja napredovanje v smislu vzpenjanja po hierarhični lestvici. Vse omenjeno terja drugačne načine motiviranja sposobnih strokovnjakov in drugačen način nagrajevanja (Ivanko 2000, 60). Preden se podjetje loti sprememb organizacijske strukture, mora dobro razmisliti, kaj sprememba pomeni za zaposlene. Tu gre predvsem za pripravljenost podjetja in zaposlenih na spremembe, management in uvajanje sprememb ter zagotavljanje znanj, veščin, pogojev, orodij in tehnologije, potrebnih za udejanjanje sprememb

oziroma prenove poslovanja. Preurejanje urejenosti organizacije iz funkcijske v bolj ali manj procesno je korenit poseg, ki zadeva vse dele organizacije in spreminja vloge mnogih sodelavcev.

Metodologija

Empirično-raziskovalni del raziskave je študija primera iz prakse in temelji na podatkih, informacijah in predlogih procesne organiziranosti v podjetju iz področja industrije brusov v Sloveniji. V slovenščini se je izraz »študija primera« splošno uveljavil kot prevod angleškega izraza »case-study« (lat. cadere, pasti; casus, kar se pripeti, slučaj, zadeva), opisovanje, proučevanje primerov (Mesec 1998, 470). Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti celovitost, vsestranskost, procesnost; hkrati pa študija primera omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v organizaciji, podjetju, združbi ali določeni proučevani enoti. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja preučevane enote v času (Yin 2002, 181). Gre za akcijsko raziskavo, kot pravijo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2002, 64), katere značilnost je, da je najboljši način učenja o organizaciji ali družbenih sistemih prizadevanje, da bi jih spremenili in to bi moralo biti v določeni meri cilj vsakega raziskovalca.

Raziskavo smo začeli s swot analizo izbranega podjetja. Raziskava zaradi celovitosti in fleksibilnosti omogoča spoznavanje ključnih potreb ali priložnosti, slabosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju, in s tem managementu daje ustrezne signale, kaj je potrebno v podjetju spremeniti. Za umestitev položaja podjetja v evropski in svetovni prostor smo uporabili metodo primerjave, s pomočjo katere smo določili položaj podjetja v njegovem okolju glede na največje konkurente. V analizo smo zajeli podjetja, ki so z izbranim podjetjem najbolj primerljiva, in sicer po proizvodnem programu. Sama analiza je pokazala, da podjetje za svojimi konkurenti močno zaostaja v kazalcih, kot so prodaja na zaposlenega, glede neto dobička, donosnosti sredstev in donosnosti kapitala.

Sledila je empirična kvantitativna raziskava na osnovi anketnega vprašalnika »zadovoljstvo kupcev«, ki smo ga poslali 70 kupcem podjetja. Za vzorec smo izbrali največje kupce podjetja, ki pokrivajo 80 % vse prodaje. Vprašalnike smo poslali 40 tujim podjetjem (saj podjetje večino izdelkov izvozi) in 30 domačim. Vprašalniki so bili poslani po pošti ali e-mailu. Odgovorilo je 20 domačih, in 28 tujih podjetij. Že tukaj se je pokazala razlika, da tuja podjetja precej resneje jemljejo raziskave o zadovoljstvu. Vprašalnik je vseboval predvsem tri področja. Najprej smo želeli ugotoviti splošno zadovoljstvo kupca, nato nas je zanimalo predvsem kako ocenjujejo uspešnost podjetja pri za-

preglednica 1 Poudarki iz swot analize podjetja

<i>Notranje prednosti</i>	<i>Notranje slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none">• sposobnost prilagajanja kupčevim željam• znanje in usposobljenost ljudi• širok proizvodni prodajni program• inovativnost in razvojna usmerjenost• modernizirani proizvodni procesi• najboljše razmerje med ceno in kvaliteto	<ul style="list-style-type: none">• slabo obvladovanje stroškov• preveliko število režijskih delavcev• malo izdelkov z veliko dodano vrednostjo• previsoki stroški poslovanja• slab pretok informacij med sektorji• organiziranost (neučinkoviti notranji procesi)• odsotnost podjetniške miselnosti• prepočasen razvoj novih izdelkov
<i>Zunanje priložnosti</i>	<i>Zunanje nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none">• osvajanje novih trgov – zlasti b r i c in drugih• večja usmeritev v tehnološko zahtevne proizvode• večji delež prodaje plasirati končnim odjemalcem (uporabnikom)• uvedba cenejših virov surovin, zlasti z vzhoda	<ul style="list-style-type: none">• povečevanje cen ključnih surovin kot posledica dviga cen energentov• rastoča globalna konkurenca, zlasti z Daljnega vzhoda in nadaljne padanje cen izdelkov• obvladovanje strateških surovin v multinacionalkah• zmanjševanje uporabe izdelkov in zaostrovanje ekoloških standardov

dovoljevanju njihovih potreb, v zadnjem delu pa nas je zanimalo, kako ocenjujejo povezanost dobavitelja s kupcem in kaj za kupce pomeni uvedba procesne organiziranosti. Vprašalnike smo obdelali s programom spss. Del ankete, v kateri so kupci ocenjevali vpliv različnih dejavnikov na uspešnost podjetja, smo obdelali s faktorsko analizo.

Predlagana sprememba organiziranosti

Na osnovi teoretičnih izhodišč in spoznanj iz swot analize, kjer smo ugotovili, da so notranje slabosti podjetja predvsem pomanjkanje podjetniške miselnosti, slab pretok informacij, prepočasen razvoj novih izdelkov, neučinkoviti notranji procesi, preveliki režijski stroški ter premajhno število izdelkov z visoko dodano vrednostjo, na drugi strani pa nevarnost vedno večje konkurence in porast cen osnovnih surovin, predlagamo, da podjetje zamenja staro hierarhično strukturo s procesnim načinom organiziranja.

Pri oblikovanju nove organizacijske strukture smo upoštevali predvsem naslednje dejavnike:

1. proizvaja in trži se jasno opredeljena skupina izdelkov;
2. pozornost je usmerjena na ciljno skupino odjemalcev;
3. tekmuje se z opredeljenimi konkurenti;

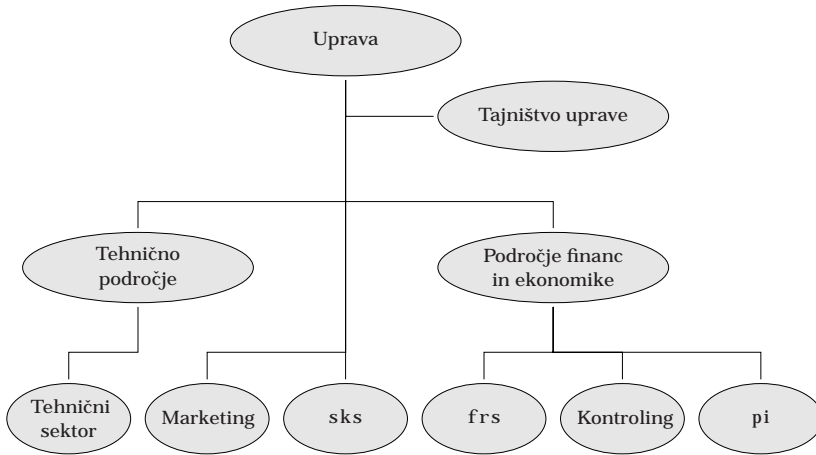
preglednica 2 Del ankete o ocenjevanju dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakup brusnih sredstev

2.3 Prosimo, da ocenite, kakšna je raven zadovoljstva s posameznimi storitvami pri zadovoljevanju vaših potreb, in sicer od 5 (zelo dobro) do 1 (slabo):					
Ustreznost dobav	5	4	3	2	1
Reševanje reklamacij	5	4	3	2	1
Strokovna predstavitev proizvodov	5	4	3	2	1
Strokovnost nasvetov strokovnjakov	5	4	3	2	1
Profesionalnost prodajnega osebja	5	4	3	2	1
Naročanje izdelkov hitro in enostavno	5	4	3	2	1
Dobavni roki	5	4	3	2	1
Nudena podpora pri naročanju	5	4	3	2	1
Potrjuje prejem naročil z dobavo	5	4	3	2	1
Hitro in učinkovito reševanje pritožb	5	4	3	2	1
Širok nabor proizvodov	5	4	3	2	1
Dobavlja tudi manjše količine	5	4	3	2	1
Uspešno zadovoljuje kupčeve potrebe	5	4	3	2	1
Zanesljiv pri dobavah	5	4	3	2	1
Razvojno usmerjen	5	4	3	2	1
Aktivno išče rešitev ob posebnih situacijah	5	4	3	2	1
Partnerski odnos	5	4	3	2	1
Sodelovanje pri skupnih programih	5	4	3	2	1
Informiranost o varni uporabi	5	4	3	2	1
Zadostna zaloga standardnih izdelkov	5	4	3	2	1

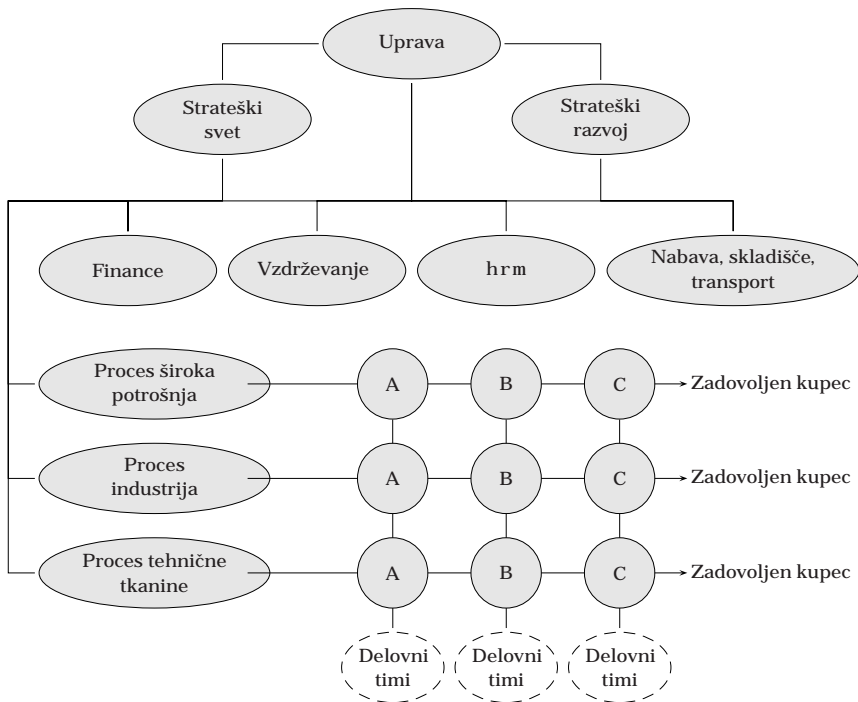
4. gre za tehnološko zaokroženo celoto z jasno razvojno usmeritvijo;
5. omogoča notranje podjetniško miselnost, razvoj in raziskave, proizvodnjo in trženje;
6. smoter posameznega procesa je dajati odjemalcem kar največ koristi;
7. omogoča skrajšanje pretočnega časa od izražene želje odjemalca do zadovoljlitve le-te;
8. osredinjanje na pomembne naloge, ki dodajajo vrednost za uporabnika;
9. poudarek na lastnih blagovnih znamkah, predvsem na ključnih tržiščih.

Temelj nove strukture so trije osnovni procesi, ki združujejo najpomembnejše poslovne funkcije: raziskave in razvoj, proizvodnjo in prodajo. Ker je za proizvodnjo brusov značilno, da segmentira na področje široke potrošnje na eni strani, na drugi strani pa na področje

Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev



slika 3 Makroorganizacijska struktura podjetja pred spremembo



slika 4 Predlagana procesna oblika organiziranosti podjetja (a - inoviranje, nove tehnologije, znanje in razvoj; b - proizvodnja, usklajevanje, pretočnost, kakovost; c - analiza trga in pospeševanje prodaje, komuniciranje)

industrije, je smiselno uvesti procese, ki smo jih poimenovali proizvodnja za široko potrošnjo, proizvodnja za potrebe industrije, kot tretji proces so tehnične tkanine, ki jih potrebujejo v podjetju za proizvodnjo svojih izdelkov in za prodajo drugim proizvajalcem brusov. Področje financ, ki je prav tako temeljna strateška poslovna funkcija, je organizirano kot podporni proces, prav tako vzdrževanje, skupne službe, nabava, skladišča ter transport in strateški razvoj.

Znotraj procesov delujejo timi, za vsak proces se določi *skrbnik procesa*, prejšnji vodje poslovnih funkcij se spremenijo v *mentorje*, ki skrbijo za zaposlene, njihovo izobraževanje in nudijo podporo, kadar je potrebno. Pomembno vlogo za strateške odločitve na nivoju podjetja ter glede koordinacije in prenosa dobrih praks iz okolja, ima *strateški svet*. Strateški svet je stalni organ *uprave* za strateške odločitve. Koncept funkcijskega direktorja mora zamenjati skrbnik-podjetnik, zanj je povezava med uspešnostjo organizacije in osebno uspešnostjo jasna, nagrajevanje temelji na uspešnosti procesa. Skrbniki procesov skupaj z zaposlenimi skrbijo za to, da bodo dohitevali želje odjemalcev in prehiteli konkurenco. Pokornost in pridnost nista dovolj, pomembno je premišljeno delovanje, štejejo izidi, ne opravila oziroma prizadevanja. Skrbnik je kot trener, ki ima ob sebi celotno ekipo, od razvoja, prodaje do proizvodnje.

Predstavitev raziskave

V uvodu smo zbrali podatke o anketiranem podjetju, kot so ime podjetja, kontaktna oseba in področje dejavnosti podjetja. Ugotovili smo, da je glavna dejavnost podjetij, ki so na vprašalnik odgovorila, proizvodnja (41,7%), ki je tudi največji kupec brusnih materialov nasploh v podjetju. 33,3% je bilo trgovcev, 22,9% distributerjev in 2,1% ostalih.

ocena anketirancev o splošnem zadovoljstvu

Kupce smo povprašali, kako so zadovoljni s kvaliteto proizvodnega programa podjetja. Odgovarjali so z odgovori na lestvici od visoko kvaliteten, kvaliteten, povprečen, zadovoljiv in nezadovoljiv. 14,6% anketiranih meni, da je proizvodni program podjetja visoko kvaliteten, 77,1% jih meni, da je proizvodni program kvaliteten, 8,3% da je povprečen, odgovorov zadovoljiv in nezadovoljiv pa ni izbral nihče. Splošna ocena je, da so kupci s kvaliteto proizvodnega programa zadovoljni. Vendar sama kakovost izdelka ni dovolj za zadovoljstvo kupca. Pomembno je upoštevati veliko dejavnikov, na katere lahko vplivamo s procesno obliko organiziranosti in kot taki dodajo vrednost izdelku ter s tem povečujejo uspešnost podjetja.

preglednica 3 Ocena napredka pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev glede na predhodna leta

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Viden napredek	14	29,2
Ni sprememb	31	64,6
Nazadovanje	1	2,1
V anketo še nismo bili vključeni	2	4,2
Skupaj	48	100,0

opomba *V odstotkih.

ocena napredka pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev glede na predhodna leta

Anketirana podjetja so ocenjevala napredek podjetja pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev glede na predhodna leta. Odgovarjali so z naslednjimi odgovori: viden napredek, ni sprememb, nazadovanje, v anketo še nismo bili vključeni. 29,2% anketiranih kupcev ocenjuje viden napredek podjetja pri izboljševanju kakovosti, 64,6% jih meni, da sprememb pri izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev ni opazilo, 2,1% je opazilo nazadovanje pri kakovosti, 4,2% pa jih je na anketo odgovarjalo prvič. Rezultat ankete nam pove, da podjetje ne zasleduje dovolj hitro potreb kupcev po novih tehnološko zahtevnejših proizvodih, kar je danes ena izmed največjih konkurenčnih prednosti. Vzrok za to je omejenost in izoliranost posameznih funkcij, predvsem nesodelovanje med razvojem in prodajo v podjetju.

Anketirana podjetja smo povprašali, kako ocenjujejo zadovoljstvo z načinom dobave tistega proizvodnega programa, ki ga kupujejo pri podjetju. Kupci so ocenjevali posamezne skupine proizvodov z naslednjimi ocenami: zelo dobra (5), dokaj dobra (4), dobra (3), zadovoljiva (2) in slaba (1). Kupci so najbolj zadovoljni z načinom dobave ognjevzdržnih materialov (povprečna ocena 4,13), brusnih trakov (4,10), keramičnih brusov in segmentov (3,91), lamelnih brusnih diskov (3,84), tehničnih tkanin (3,81), rezalk in plošč (3,71). Prav tako je največ anketiranih ocenjevalo zadovoljstvo z načinom dobave ravno teh izdelkov. Rezalke uporablja 28 anketiranih kupcev, keramične bruse uporablja 23 anketiranih, 21 kupcev uporablja brusne trakove, 19 lamelne bruse in 16 tehnične tkanine. Te izdelke uporabljajo anketirani kupci s področja industrije, ki predstavljajo največji del vzorca. Ti kupci obenem predstavljajo največji delež v prihodkih podjetja, kar pomeni, da je vzorec v raziskavi precej reprezentativen.

Najnižja ocena, ki so jo kupci podali, je bila 3, kar pomeni, da sedanji način dobave proizvodnega programa, ki ga kupujejo v pod-

preglednica 4 Ocena zadovoljstva z načinom dobave proizvodnega programa, ki ga anketirani kupci kupujejo pri podjetju

Proizvodni program	Št. odgovorov	Povp. ocena	Koef. variance
Ognjevzdržni materiali	8	4,13	15,00
Tehnične tkanine, fasadna mreža	16	3,81	14,00
Keramični brusi in segmenti	23	3,91	13,00
Lamelni brusni diski	19	3,84	13,00
Brusni trakovi	12	4,10	10,00
Diamantni brusi	18	3,61	16,80
Magnezitni brusi	10	3,70	18,00
Rezalke in plošče	28	3,71	18,00

opomba *V odstotkih.

jetju, ocenjujejo z oceno dobro. Ker so to večinoma kupci (področje industrije), ki se oskrbujejo neposredno pri proizvajalcu (podjetju), je to dokaz, da je neposredna oskrba kupcev gotovo prednost podjetja, saj taka tržna pot pomeni, da se lahko kupcu nudi tudi ustrezno strokovno svetovanje, saj ima kupec neposrednen dostop do profesionalnega osebja v podjetju. Zato bo podjetje kupce iz segmenta industrije in neposredne proizvodnje še najprej oskrbovalo neposredno brez posrednikov (trgovine). Ravno na tem področju pride najbolj do izraza primerna organizacijska struktura, to je takšna oblika, ki pomeni neposredno sodelovanje s kupcem, sodelovanje osebja kupca pri razvoju novih izdelkov in nenehno spremljanje tehnološkega razvoja pri kupcu ter prilagajanje njegovim potrebam. Primerjava koeficientov variabilnosti pove, da so kupci odgovarjali dokaj usklajeno (koef. var. je med 10 in 20 %) in da je povprečna ocena odraz velike večine anketiranih.

ocena dejavnikov zadovoljstva, ki vplivajo na nakup brusnih sredstev

Anketirani so ocenjevali kvaliteto posameznih dejavnikov, ki po naših ocenah vplivajo na nakup brusnih sredstev. Ocenjevali so z ocenami od »zelo dobro« (5) do »slabo« (1). Med dejavniki kvalitete dobavnih pogojev so kupci ocenjevali širino proizvodnega programa, reševanje reklamacij, profesionalnost prodajnega osebja, poslovno sodelovanje s podjetjem, dobavne roke, zadovoljevanje kupčevih potreb in informiranost o uporabi izdelkov.

Ko smo kupce povprašali, kakšna je raven zadovoljstva v zvezi s posameznimi storitvami pri zadovoljevanju njihovih potreb, so najbolje ocenili (povprečna ocena 3,90) profesionalnost prodajnega osebja in strokovnost nasvetov (3,85). Najmanj so bili kupci zado-

preglednica 5 Komunalitete ter Kaiser-Meyer-Olkinov in Bartlettov test

Komunalitete	Začetne vrednosti	Končne vrednosti
v2.3a	0,673	0,425
v2.3b	0,747	0,561
v2.3c	0,901	0,847
v2.3d	0,843	0,847
v2.3e	0,829	0,685
v2.3f	0,756	0,546
v2.3g	0,737	0,600
v2.3h	0,817	0,755
v2.3i	0,843	0,679
v2.3j	0,754	0,815
v2.3k	0,736	0,377
v2.3l	0,720	0,515
v2.3m	0,732	0,629
v2.3n	0,653	0,580
v2.3o	0,775	0,685
v2.3p	0,723	0,653
v2.3r	0,731	0,686
v2.3s	0,753	0,573
v2.3t	0,792	0,764
v2.3u	0,494	0,399
<hr/>		
Kaiser-Meyer-Olkinov test	0,858	
Bartlettov test sferičnosti (χ^2)	737,539	
Št. prostosti	190,000	
Št. značilnosti	0,057	

opomba Oznake v2.3a do v2.3u pomenijo posamezna vprašanja iz anketnega vprašalnika v preglednici 2.

voljni z dobavnimi roki (povprečna ocena 2,73) in hitrim ter učinkovitim reševanjem pritožb (2,77). Vsa vprašanja iz tega sklopa so bila vključena v faktorsko analizo.

Na podlagi ocenjenega kmo kazalca, Bartlettovega preskusa ter vrednosti komunalitet (preglednica 5) je mogoče oceniti, da je vpliv skupnih faktorjev močan. Ob pogledu na deleže pojasnjene variance z vplivom posameznega skupnega faktorja je mogoče ugotoviti zelo velik vpliv faktorja, ki pojasnjuje kar 54,994 % variance (preglednica 6). Da bi pojasnili vsaj 60 % variance, moramo dodati še dva faktorja, ki v manjši meri pojasnjujeta delež variance. Rezultati analize vprašanj razkrivajo, da v splošnem pri odjemalcih obravnavanega podjetja obstajajo 3 dejavniki – faktorji zadovoljstva s storitvami podjetja. Prvi dejavnik je splošen in v precejšnji meri vpliva na vse vidike za-

preglednica 6 Celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetne vrednosti			Končne vrednosti		
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)
1	10,999	54,994	54,994	10,646	53,228	53,228
2	1,322	6,608	61,602	1,035	5,173	58,401
3	1,246	6,232	67,834	0,942	4,711	63,112
4	0,989	4,943	72,777			
5	0,723	3,614	76,391			
6	0,674	3,371	79,762			
7	0,571	2,853	82,616			
8	0,533	2,666	85,282			
9	0,515	2,576	87,858			
10	0,495	2,476	90,334			
11	0,391	1,956	92,290			
12	0,341	1,704	93,994			
13	0,267	1,334	95,329			
14	0,248	1,241	96,570			
15	0,199	0,994	97,564			
16	0,131	0,654	98,218			
17	0,129	0,644	98,861			
18	0,097	0,485	99,346			
19	0,082	0,409	99,755			
20	0,049	0,245	100,000			

opombe Naslovi stolpcev: (1) lastna vrednost, (2) delež pojasnjene variance v odstotkih, (3) kumulativni delež pojasnjene variance v odstotkih.

dovoljstva, medtem ko lahko druga dva dejavnika vsebinsko opredelimo kot lojalnost in komuniciranje. Splošni faktor bi lahko poimenovali splošno zadovoljstvo. Na podlagi rezultatov faktorjske analize lahko zaključimo, da obstajajo skupni faktorji, ki pojasnjujejo zadovoljstvo kupcev s storitvami podjetja, ravno dejavniki zadovoljstva (splošno zadovoljstvo, lojalnost in komuniciranje) pa so tisti, ki jih želimo z uvedbo procesne organiziranosti izboljšati, saj se na ta način želimo čim bolj približati kupcu. Zato lahko trdimo, da je uvedba procesne organiziranosti smiselna, ker vpliva na večjo zadovoljstvo kupcev oziroma odjemalcev.

Faktorska analiza torej potrjuje hipotezo, da je v izbranem podjetju mogoče s spremembo organizacijske strukture povečati zadovoljstvo kupcev, saj obstajajo skupni dejavniki – faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca, in ravno dejavniki zadovoljstva so tisti, na katere želimo z novo procesno obliko organiziranosti vplivati. Zadovoljstvo kupcev pomeni, da znamo dobro početi stvari; raziskava nam pokaže,

kaj lahko še izboljšamo in kaj lahko kupcu poleg izdelka še ponudimo. To pa pomeni, da povečujemo dodano vrednost naših izdelkov.

Že povprečne vrednosti odgovorov kažejo, da so kupci ocenili svoje zadovoljstvo z oceno višjo od 3 (dobro). Če želi podjetje ostati uspešno in učinkovito, mora neprestano težiti k temu, da se zadovoljstvo še povečuje. V podjetju se ne moremo in ne smemo zadovoljiti samo s povprečno oceno dobro, oceno želimo neprestano izboljševati. Faktorska analiza pokaže, da nam en skupen faktor, ki smo ga poimenovali splošno zadovoljstvo, pojasni kar 54,994 % variance. Splošno zadovoljstvo kupca je ravno tisto, na kar mora biti podjetje še posebej pozorno in ga mora stalno izboljševati, kajti samo zadovoljen kupec ponovi nakup in nas priporoči tudi drugim. Zadovoljstvu kupcev bo podjetje moralo tudi v bodoče posvetiti največ pozornosti, če želi povečati svojo uspešnost na vedno bolj konkurenčnem tržišču.

ocena povezanosti dobavitelja s kupcem

Podjetja smo povprašali, ali so zadovoljna z načinom komuniciranja in z delom osebja podjetja. 66,7 % anketirancev meni, da je delo osebja odlično, 31,2 % kupcev je delo in način komuniciranja ocenilo kot dobro, 2,1 % pa jih meni, da sta delo in način komuniciranja osebja slaba in imajo zaradi tega probleme.

Anketirana podjetja smo vprašali, kako so zadovoljni s kakovostjo prejetih informacij za konkretne posle. Anketiranci so z 79,2 % odgovorili, da so le delno zadovoljni s kakovostjo prejetih informacij. 2,1 % jih s prejetimi informacijami ni zadovoljnih, 18,8 % pa jih je v celoti zadovoljnih z informacijami, ki so jih dobili od podjetja.

Sledila so vprašanja, na katera so kupci odgovarjali po lestvici od »zelo se strinjam« (5), »delno se strinjam« (4), do »se ne strinjam« (1). Dobili smo naslednje odgovore.

Na vprašanje, ali standardi kakovosti vplivajo na učinkovitost podjetja in pripomorejo k boljšim poslovnim rezultatom, je 56,3 % anketirancem odgovorilo, da se delno strinjajo s to trditvijo. 16,7 % kupcev meni, da je to zelo pomembno za boljšo povezanost dobavitelja s kupcem, 27,1 % pa jih meni, da standardi kakovosti ne vplivajo na boljše poslovne povezave.

Ali podjetje aktivno zaznava potrebe kupcev in ali je podjetje inovativno, 62,5 % anketirancev meni, da podjetje ni inovativno, 37,5 % se le delno strinja, da je podjetje inovativno in da zaznava potrebe kupcev.

Kako pomembno je za kupce, da bi se dobavitelj brusnega materiala še bolj prilagodil potrebam kupcev in iskal optimalne tehnološke rešitve, kažejo naslednji odgovori, kjer 85,4 % anketirancev meni, da

preglednica 7 Podjetje je inovativno in aktivno zaznava potrebe kupcev

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Delno se strinjam	18	37,5
Se ne strinjam	30	62,5
Skupaj	48	100,0

opomba * V odstotkih.

preglednica 8 Pomen prilagoditve dobavitelja potrebam kupca

Ocena	Število odgovorov	Delež odgovorov*
Zelo pomembno	41	85,4
Delno pomembno	7	14,6
Skupaj	48	100,0

opomba * V odstotkih.

je zelo pomembno, da bi se dobavitelj še bolj prilagodil njihovim potrebam, 14,6 % jih meni, da je to za njih le delno pomembno.

Na vprašanje, kaj bi za kupce pomenilo skupno snovanje novih proizvodov, so anketiranci podali sledeče odgovore: 85,4 % jih meni, da se zelo strinjajo z dejstvom, da bi se sinergijski učinki občutno povečali, če bi dobavitelj brusnega materiala razvoj novih proizvodov snoval skupaj s kupci. 14,6 % se s tem le delno strinja.

Kako je za kupce pomembna širina proizvodnega programa in s tem možnost večje izbire, je 54,2 % kupcev odgovorilo, da je širina asortimana zelo pomembna, medtem ko je za 31,3 % kupcev širina proizvodnega programa manj pomembna, 14,6 % kupcev meni, da je izbira asortimana le delno pomembna.

Na vprašanje, ali bi procesna organiziranost za kupce pomenila večjo preglednost, učinkovitost, nižje stroške in boljše komunikacijo z dobaviteljem, je kar 83,3 % anketirancev odgovorilo da se s tem strinja. 16,7 % kupcev o tem še ni razmišljalo.

Torej prav povezanost dobavitelja s kupcem je tisto, kar anketiranci najbolj pogrešajo. Kupca je potrebno razumeti, če ga želimo dobro in kvalitetno oskrbeti, zato je potrebno oblikovati takšno strukturo, ki bo to omogočala.

Sklep

Na podlagi raziskave v izbranem podjetju lahko ugotovimo, da na posamezne dejavnike zadovoljstva kupcev vplivajo nekateri skupni faktorji, (splošno zadovoljstvo, lojalnost, komuniciranje), ki jih lahko izboljšamo s procesno organizacijsko strukturo. Zagotavljanje kupčevih potreb in njihovo zadovoljstvo je eno izmed ključnih načel za doseganje uspešnosti podjetja. Merjenje zadovoljstva in njegovo vre-

dnotenje pa sta del ključnega procesa ustvarjanja vrednosti za kupca (Smith 2003, 153).

Med podjetji obstajajo razlike v uspešnosti ravno pri izvajanju poslovnih aktivnosti, ki so sestavni del poslovnih procesov. Največji vpliv na konkurenčno prednost podjetja pred tekmeci imajo tiste aktivnosti, ki neposredno vplivajo na stroške ustvarjanja vrednosti za kupca, skrajšujejo odzivne čase, bolje diferencirajo proizvode. Vsako podjetje stremi k doseganju čim višje dodane vrednosti, ustvarjene v notranji vrednostni verigi, s tem si ustvarja tudi konkurenčno prednost na trgu. Zato sodobna podjetja danes uvajajo procesni pristop organiziranja, pri katerem so vse aktivnosti v podjetju usmerjene in podrejene kupcu. Glavne prednosti procesne organizacijske strukture so v promoviranju fleksibilnosti in hitrem odzivanju na spremembe pri potrebah kupcev.

Raziskava je pokazala, da so kupci podjetja, kjer je bila izvedena raziskava, sicer zadovoljni s kvaliteto proizvodnega programa, želijo pa si večjega sodelovanja pri razvoju novih proizvodov, da ne ocenjujejo podjetja kot inovativnega pri iskanju novih rešitev, da so nezadovoljni z dobavnimi roki, reševanjem reklamacij in zanesljivostjo pri dobavah. S pomočjo factorske analize smo ugotovili, da obstajajo skupni dejavniki – faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo kupca, na katere lahko vplivamo s spremenjeno organizacijsko strukturo. Prav zadovoljstvo kupca je tisto, kar mora podjetje stalno spremljati in povečevati, da lahko uspešno nastopa na vse bolj konkurenčnem trgu. Zato je v podjetju smiselno uvesti procesno organiziranost, ki omogoča večjo usmerjenost h kupcu, sodelovanje, prenašanje znanja, upoštevanje in nenehno spremljanje ter prilagajanje kupčevim zahtevam, kar vse povečuje zadovoljstvo kupcev. Trdimo lahko, da se s tem pospešuje tudi uspešnost podjetja in dodaja vrednost proizvodom.

Priporočila managementu in vodstvu podjetja glede na ugotovitve raziskave kažejo, da naj podjetje organizira delo okrog osrednjih procesov (široka potrošnja, industrija, tehnične tkanine), splošči obstoječo hierarhično strukturo z združevanjem sorodnih nalog (kar vodi do preseganja meja med oddelki) in izloči aktivnosti, ki ne ustvarjajo vrednosti, določi skrbnike novonastalih procesov, kot kaže slika 4 (ki so zadolženi za doseganje zadanih ciljev v vsakem procesu), vzpostavi sistem presojanja uspešnosti na osnovi potreb in zadovoljstva končnega uporabnika – kupca. Najpomembnejše postane zadovoljevanje pričakovanj in potreb kupcev glede kvalitete, cene, poprodajne storitve, jedro organiziranosti naj postanejo timi, ki omogočajo povezovanje aktivnosti med funkcijskimi oddelki in po-

vezujejo člene v verigi vrednosti. Ceniti in spodbujati je treba sodelovanje in osredotočenost na izboljšave, kar pa je mogoče doseči le z večjo fleksibilnostjo, prenašanjem odgovornosti in dajanjem večje moči odločanja zaposlenim v podjetju, kar so značilnosti procesne organiziranosti.

Literatura

- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cole, A. G. 2004. *Management: theory and practice*. London: Thomson.
- Daft, L. R. 2007. *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, oh: Thomson South-Western.
- Dimovski, V. 2007. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, P. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: gv založba.
- Harmon, P. 2003. *Business process change*. San Francisco, ca: Morgan Kaufmann.
- Hatch, J. M. 2006. *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2002. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Š. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: gv založba.
- Kovačič, A. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: gv založba.
- Križman, V. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Nonaka, I., R. Toyama in N. Konno. 2002. *Managing knowledge*. London: Sage.
- Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Mintzberg, H. 2004. *Managers not mbas*. London: Prentice-Hall, Financial Times.
- Morgan, G. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Peters, T. 1996. *Uspešan u kaosu*. Beograd: Grmeč.
- Potočan, V. 2005. Prenova poslovnih procesov. *Razgledi mba* 11 (1-2), 40-44.
- Shermerhorn, J. R., J. Hunt in R. N. Osborn. 2004. *Core concept of organizational behavior*. Hoboken, nj: Wiley.
- Smith, I. 2003. *Meeting customer needs*. Oxford in Burlington, ma: Butterworth-Heinemann; Amsterdam: Elsevier.

- Tavčar, M. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Waters, D. 2006. *Operations strategy*. London: Thomson Learning.
- Yin, R. 2002. *Case study research: design and methods*. 3. izd. Thousand Oaks, ca: Sage.
- Žugaj, M., in M. Schatten. 2005. *Ahitektura sodremenih organizacija*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

Ocena učinkov notranjih presoj po standardu iso 9001 na primeru podjetja Mercator, d. d.

milena alič

Mercator, d. d., Slovenija

borut rusjan

Univerza v Ljubljani, Slovenija

Namen raziskave je empirično ugotoviti prispevek notranjih presoj po standardu iso 9001 k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti. Empirična raziskava na primeru podjetja Mercator, d. d. izhaja iz analitično preizkušenih hipotez iz predhodnih raziskav. Prva hipoteza (h1) predpostavlja, da notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti, druga hipoteza (h2) pa, da imajo notranje presoje več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja. Raziskava ugotavlja, da imajo po mnenju anketiranih notranje presoje v Mercatorju več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja ter pomembno prispevajo k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja. Rezultati raziskave podpirajo postavljene hipoteze. Obravnavani primer potrjuje, da notranja presoja, ki je sicer orodje zagotavljanja skladnosti z zahtevami standarda, lahko prispeva tudi k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Managerjem kakovosti lahko služi kot referenčni podatek za primerjavo notranjih presoj in njihovih učinkov v različnih okoljih. Z nadaljnjimi empiričnimi raziskavami drugih primerov notranjih presoj (v drugih okoljih) bi lahko v bodoče nadalje razvijali osnovo za tovrstne primerjave in gradili empirično podporo predstavljenima hipotezama.

Gljučne besede: notranja presoja, sistem vodenja kakovosti (qms), ocena učinkov notranje presoje

Opredelitev problematike in namena raziskave

Pomemben pristop uvajanja elementov kakovosti v poslovanje podjetij je gradnja sistemov vodenja kakovosti na podlagi mednarodnih standardov, med katerimi je najbolj razširjen standard iso 9001. Za podjetja, ki se želijo certificirati po tem ali katerem drugem mednarodnim standardom managerskih sistemov (iso 14001, ohsas 18001, iso 27001, iso 22000 itd.) oz. želijo certifikat ohraniti, so notranje presoje eden od obveznih predpisanih postopkov na podlagi zahtev

standarda. Notranje presoje po zahtevah izbranega standarda nedvomno prispevajo k skladnemu poslovanju podjetja z zahtevami tega standarda in s tem k pridobitvi oz. ohranitvi certifikata, toda postavlja se vprašanje, kakšni so poslovni učinki njihovega izvajanja in ugotovitev.

Z razvojem sistemov vodenja kakovosti (qms – Quality Management System) in z zahtevami nove izdaje standarda iso 9001 je močnejše poudarjena zahteva po učinkovitem izvajanju poslovnih procesov in po spremljanju učinkovitosti njihovega izvajanja. Podjetja, ki so fazo razvoja sistema qms že dosegla, iščejo nadaljnje možnosti uporabe qms za doseganje večje poslovne uspešnosti. Vzdrževanje in razvoj qms skladno z zahtevami standarda iso 9001 zahteva izvajanje nekaterih procesov in aktivnosti, s katerimi se zagotavljajo osnovni pogoji zagotavljanja kakovosti. Ena izmed teh aktivnosti so notranje in zunanje presoje qms.

Notranja presoja je tehnika nadzora qms in njegovega delovanja. Njen osnovni namen je ugotavljanje skladnosti poslovanja z zahtevami standarda in odprava ugotovljenih neskladnosti. Cilji notranje presoje izhajajo iz ciljev kakovosti in so definirani v okviru programa presoj. Omenjeni cilji so lahko preko ciljev kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja (Alič 2008, 184). Rezultati notranje presoje (ugotovljene neskladnosti in dana priporočila) kažejo odstopanja, ki bi jih bilo potrebno odpraviti, in priložnost za izboljšave, ki bi jih kazalo uvesti, da bi bilo zagotovljeno uresničevanje zahtev standarda ter doseganje ciljev kakovosti.

V zadnjih letih se v strokovnih krogih vse bolj pogosto omenjajo povezave med sistemi vodenja kakovosti in uspešnostjo podjetij, s tem v zvezi pa tudi razmišljanja in raziskave o ekonomskih pridobitvah notranjih presoj za podjetje. Avtorji dajejo razne napotke za izvajanje notranjih presoj na način, ki prinaša podjetju čimveč koristi (Pivka in Smogavc Cestar 2004a, 105–107; Pivka in Smogavc Cestar 2004b, 1–7; Russell 2004, 78–84; Johansson 2003, 9–11; Johansson in Palmes 2005a, 17–19; Johansson in Palmes 2005b, 29–31).

Da bi bila notranja presoja kot tehnika sistemov vodenja kakovosti zanimiva za vodstva certificiranih podjetij tudi s poslovnega vidika, avtorji iščejo načine, kako motivirati vodstva podjetij za aktivno sodelovanje pri notranji presoji in za izvajanje presoje na način, ki prinaša podjetju večje koristi. Predvsem gre za preusmeritev notranjih presoj od golega ugotavljanja skladnosti z zahtevami standardov k iskanju priložnosti za izboljšave. V presojevalskih krogih se za ta novejši pristop pojavlja izraz »presoje z dodano vrednostjo« (Trebar in Brun 1993, 33; Pivka in Smogavc Cestar 2004a, 105–107; Pivka in

Smogavc Cestar 2004b, 1–7; Liebesman 2002, 106; Hutchins 2002, 74–75; West 2003, 89; Russell 2004, 78–84; iso 9001 Auditing Practices Group 2004, 1–8).

Obstajajo raziskave o učinkih notranjih presoj po standardih družine iso 9000 avtorjev, kot so na primer Landin (2000); Chaudhuri in Acharya (2000), Hutchins (2002), Zhang (2002), Lucas, Davies in O'Hanlon (2003), Reid (2004), Russell (2004), Neidermeyer in Neidermeyer (2005) ter slovenskih avtorjev Pretnar (2001), Rebec (2004), Piskar (2004; 2005), Peršič (2005), Piskar in Dolinšek (2006), ki potrjujejo hipoteze o pozitivnih učinkih notranjih presoj na poslovanje podjetja. Te smo želeli proučiti še na primeru slovenskega podjetja. V raziskavi nas je zanimalo, kakšne učinke dajejo notranje presoje v praksi oz. kako učinke notranje presoje ocenjujejo zaposleni v podjetju. Oboje smo proučevali z empirično raziskavo v podjetju Mercator, d. d. Zaradi velikosti in strukturiranosti podjetja predstavljajo notranje presoje v Mercatorju kar obsežen in kompleksen nabor aktivnosti, zato je toliko bolj na mestu vprašanje, kakšne učinke prinašajo in kako njihovo izvedbo ocenjujejo udeleženci – predvsem vodstvo. Potrebe po nadaljnjem razvoju procesa notranjih presoj v podjetju Mercator, d. d., in omenjene hipoteze iz izvedenih teoretičnih raziskav so botrovale k izvedbi empirične raziskave, ki jo predstavljamo v nadaljevanju. Obenem želimo z raziskavo preveriti, ali primer Mercatorja podpira v nadaljevanju navedeni hipotezi.

Učinki izvajanja notranjih presoj – predstavitev hipotez

Notranja presoja je lahko koristno orodje v rokah managerjev. V pomoč jim je lahko pri zagotavljanju učinkovitega in kakovostnega dela zaposlenih, širitvi znanj in dobrih praks med zaposlenimi, pri spremljanju poslovanja, odkrivanju in reševanju problemov ter spodbujanju izboljšav poslovanja, kar potrjujejo raziskave številnih avtorjev: Alič (2008, 164–168), Hortensius in De Jong (2002, 19), Pivka in Smogavc Cestar (2004a, 105; 2004b, 1–7; 2005, 6), Trebar in Brun (1993, 31), Razzetti (2003, 34), West (2003, 88–89), Weiler (2004, 54), Lin in Johnson (2004, 623–624) in drugih. Pomen in učinek presoj sistema qms je v veliki meri odvisen od tega, kako management notranje (in zunanje) presoje razume, kakšen odnos ima do njihove izvedbe in kako se odziva na njihove ugotovitve.

Podjetjem, ki uvajajo sistem qms le na podlagi zahtev kupcev, je običajno edini cilj pridobiti certifikat. Takšna podjetja izvajajo le presojo skladnosti, ki običajno nima učinkov na večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja (Alič 2008, 133–140, 168–172).¹ Pri podjetjih, ki so notranje motivirana za uvedbo in učinkovito delovanje sistema

qms, so cilji kakovosti povezani s cilji poslovanja podjetja, kar omogoča povezavo ciljev notranje presoje preko ciljev kakovosti s cilji poslovanja podjetja (presoja vodstva) (Alič 2008, 184–185).

Notranja presoja sama po sebi, če ni posebej nadgrajena z dodatnimi ocenami presojanih procesov, še ne daje celovite slike delovanja (sposobnosti in učinkovitosti) presojanih procesov, vendar vseeno pokaže na probleme, ki sposobnost in učinkovitost presojanih procesov zmanjšujejo. Obravnava rezultatov presoje v povezavi z ostalimi, za sistem qms pomembnimi vidiki poslovanja, je po zahtevah standarda zagotovljena preko izvajanja vodstvenega pregleda. Pri podjetjih, pri katerih so cilji kakovosti povezani s strateškimi cilji poslovanja podjetja ali so njihov sestavni del, lahko vodstveni pregled po vsebini predstavlja del analize notranjega in zunanjega okolja podjetja, katere sestavni del je tudi obravnava rezultatov notranjih presoj in reševanja ukrepov, ki iz njih izhajajo (Alič 2008, 175–180). Tako se preko vodstvenega pregleda zagotavlja spremljanje naslednjih ciljev kakovosti, povezanih s posameznimi štirimi skupinami strateških ciljev poslovanja (skladno z modelom bsc – Balanced ScoreCard): zadovoljstvo kupcev (doseganje cilja iz skupine ciljev z vidika kupca), učinkovitost izvajanja procesov ter skladnost proizvodov in storitev (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika notranjih procesov) ter izboljšava učinkovitosti sistema qms (doseganje ciljev iz skupine ciljev z vidika učenja in rasti). Prispevek sistema qms (in v okviru tega prispevek notranjih presoj) k ciljem poslovanja podjetja z vidika notranjih procesov, z vidika kupca ter z vidika učenja in rasti daje preko povezave omenjenih ciljev s finančnimi cilji poslovanja (preko modela bsc) tudi podlago za oceno prispevka sistema qms in notranje presoje kot njegove tehnike k uspešnosti poslovanja podjetja.

Po rezultatih raziskav ima izvajanje notranjih presoj več pozitivnih kot negativnih učinkov na doseganje ciljev poslovanja podjetja (Skarabec in dr., 1997; Lagrosen 2003, 759–773; Weiler 2004, 53–54; Alič 2008, 180–183). Ugotovili smo več prednosti kot slabosti izvajanja notranjih presoj. Iz analize (Alič 2008, 180–183) izhaja, da imajo ugotovljene prednosti preko učinka na široko paleto ciljev² širši vpliv na poslovanje podjetja, medtem ko slabosti, ki jih je že po številu bistveno manj, večinoma vplivajo le na posamezne ožje skupine ciljev ene ciljne skupine kot npr. na stroške presoje, motnje in porabo časa ob sami izvedbi ter na slabšanje kvalitete odnosov med zaposlenimi v primeru neustrezne ali nestrokovne izvedbe presoje.

Iz predhodnih raziskav (Alič 2008, 180–185) smo prevzeli naslednji analitično preizkušeni hipotezi h1 in h2 glede učinkov notranjih

presoj v podjetjih z zrelim sistemom qms in visoko stopnjo zrelosti kulture kakovosti:

h1: Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.

h2: Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja.

Metodologija in predmet raziskave

Raziskava je izvedena (Yin 2003b, 13–14, 19–55; Yin 2003a, 4–8) na primeru podjetja Mercator, d. d. Empirični del raziskave predstavlja mnenjska anketa med 3 ciljnim skupinami zaposlenih v Mercatorju, udeležencev notranje presoje v letu 2004/2005, glede pozitivnih in negativnih učinkov presoje za podjetje in za doseganje njegovih poslovnih ciljev. Namen empiričnega dela raziskave je dobiti potrditev analitično preizkušenih hipotez h1 in h2 še v praksi – na primeru izbranega podjetja.

utemeljitev izbora mercatorja kot primera za izvedbo raziskave

Mercator, d. d., je največje slovensko trgovsko podjetje in krovna družba Skupine Mercator, ki je ena največjih mednarodnih trgovskih verig v jugovzhodni Evropi. V času raziskave je podjetje imelo preko 8000 zaposlenih ter nad 600 maloprodajnih enot z izdelki za vsakdanjo rabo (market program) ter nad 400 prodajnih enot drugih specializiranih programov (tehnika, pohištvo, tekstil, šport, gostinstvo). Certifikat iso 9001 je Mercator, d. d., pridobil leta 2000, leta 2003 pa tudi certifikat qweb za delovanje Mercatorjeve spletne trgovine. Poleg tega je družba v času raziskave uvajal tudi načela dobrih higienskih navad po sistemu haccp ter varovanje podatkov in informacij po standardih iso 27001 in iso 17799. V letu 2004 se je družba Mercator, d. d., lotila nadgradnje sistema qms z uvajanjem modela poslovne odličnosti po shemi e fqm. V letu 2005 se je na tekmovanju za »Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost« (prspo) uvrstila med finalistice in prejela zlato diplomo.

Mercator, d. d., je bilo primerno podjetje (kot primer) za izvedbo te raziskave, ker:

- spada v skupino podjetij z visoko stopnjo zrelosti sistema qms in visoko stopnjo zrelosti kulture kakovosti; ta podjetja naj bi na podlagi navedb strokovne literature (iso 9001 Auditing Practices Group 2004, 2) imela najvišjo stopnjo pričakovanj od izvedbe notranjih presoj;

- so rezultati empirične raziskave v Mercatorju (glede prispevka izvajanja notranjih presoj k ciljem njegovega poslovanja) glede na velikost podjetja, raznovrstnost presojanih enot in velik obseg izvajanja presoj lahko zanimivi tudi za druga storitvena in proizvodna podjetja; v raziskavo so namreč vključene raznovrstne enote (od majhnih do velikih), ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi kot trgovina, gostinstvo, proizvodnja in priprava živil ter druge storitve in imajo različno vlogo glede na vključenost v procese vodenja ter v glavne in podporne procese.

predmet raziskave

Predmet empirične raziskave je notranja presoja v podjetju Mercator v letu 2004/2005. Ta se je pričela v septembru 2004 in je skupaj z reševanjem korektivnih ukrepov po presoji trajala do začetka marca 2005. V nadaljevanju jo bomo poimenovali »notranja presoja 2004«. Načrtovali smo presojo 352 organizacijskih enot, vendar je bilo zaradi organizacijskih sprememb (zaprtje, oddaja v najem, reorganizacija) in prenov nekaterih enot presojo možno izvesti le v 317 enotah. V izvajanje presoje so bili vključeni vsi razpoložljivi notranji presojevalci (10 vodij presoj in 127 notranjih presojevalcev). Dokumentirana sta bila 402 zapisa ugotovitev presoje, in sicer 67 neskladnosti, 145 priporočil in 6 primerov dobrih praks, v 184 enotah pa presojevalci niso imeli pripomb nad poslovanjem (Alič 2005, 22–23).

izvedba ankete

Empirična raziskava je bila izvedena preko anonimne pisne mnenjske ankete. Ta je bila izvedena med 3 ciljnim skupinami zaposlenih: notranjimi presojevalci, presojanimi osebami in direktorji presojanih enot na naključnem vzorcu anketirancev iz vsake ciljne skupine. Za sodelovanje v anketi je bilo naključno izbrano 52 (od skupaj 137) notranjih presojevalcev, 50 (od skupaj 317) presojanih enot ter 17 (od skupaj 40) direktorjev presojanih enot. Od poslanih 119 vprašalnikov (52 presojevalcem, 50 presojanim in 17 direktorjem) jih je bilo vrnjenih 95 (43 od presojevalcev, 38 od presojanih in 14 od direktorjev), kar predstavlja 80-odstotni odziv na anketo. Po izločitvi nepopolno in nepravilno oziroma nekonsistentno izpolnjenih vprašalnikov (7 od presojevalcev, 7 od presojanih in 4 od direktorjev) je za analizo ostalo 77 vprašalnikov, torej 65 odstotkov od vseh 119 poslanih vprašalnikov.

Za izvedbo ankete je bil na podlagi preučene literature izdelan poseben vprašalnik. Vprašalnik je sestavljen tako, da sta glavni vprašanji, namenjeni preverjanju podpore hipotezama h1 in h2, podani

na koncu vprašalnika. To sta vprašanji 5a in 5b: eno glede koristi notranjih presoj in drugo glede prispevka notranjih presoj k doseganju ciljev poslovanja. Skupine vprašanj od 1 do 4 vključujejo vprašanja o pozitivnih učinkih notranje presoje na podlagi krepitve posameznih dejavnikov uspešnosti (glej preglednico 1). Ti so bili prepoznani na podlagi študija literature in predhodnih empiričnih raziskav, kot so Trebar in Brun (1993), Leung, Chan in Lee (1999), Leland (2000), Sharma in Gadenne (2001), Singels, Ruel in Van de Water (2001), Claver, Tari in Molina (2002), Foster in Jonker (2003), Piskar (2003), Conca, Llopis in Tarí (2004), Tarí in Sabater (2004) in drugi, ki jih ti avtorji povzemajo. Poleg pozitivnih učinkov notranje presoje anketirani ocenjujejo tudi njene negativne učinke na doseganje posameznih skupin ciljev. Vprašanja v skupinah od 1 do 4 služijo natančnejši prepoznavi mnenja presojanih glede učinkov presoj ter obenem odkrivanju nekonsistentnega izpolnjevanja anket (odkrivanje »lažnivcev«). Vprašalniki, ki dajejo na vsebinsko povezana vprašanja nasprotujoče si odgovore, so izločeni iz nadaljnje analize. Za ocenjevanje je uporabljena 5 stopenjska lestvica (1 – se v celoti ne strinjam, 5 – se v celoti strinjam), dodana je možnost »ne vem«. Skupno oceno posameznega vsebinskega sklopa na vprašalniku predstavlja povprečna vrednost v sklop vključenih ocen na vprašalniku. Za izračun skupnih ocen so ocene negativnih učinkov presoje iz vprašalnikov obrnjene. (Vprašanja v rubriki »Negativni učinki np« (glej preglednico 1) ocenimo po formuli: $pozitivna\ ocena = 6 - negativna\ ocena$.)

Iz skupnih ocen vsebinskih sklopov 1 do 4 (ocene $k1povpr$, $p1povpr$, $u1povpr$, $f1povpr$) je za vsak izpolnjeni vprašalnik izračunana končna posredna ocena pozitivnih učinkov za vse 4 vidike poslovanja ($s1cilj$ = uravnotežena vsota vseh 4 delnih ocen). Ob upoštevanju tudi negativnih učinkov presoj (poleg pozitivnih učinkov, ki smo jih že upoštevali v zgoraj navedenem naboru ocen) izračunamo še ocene vseh (pozitivnih in negativnih) učinkov presoje na doseganje ciljev podjetja. Tako za vsak izpolnjeni vprašalnik dobimo 4 delne posredne ocene ($k2povpr$, $p2povpr$, $u2povpr$, $f2povpr$) ter končno posredno oceno pozitivnih in negativnih učinkov presoje $s2cilj$ ($s2cilj$ = uravnotežena vsota vseh 4 delnih ocen). Za uteži pri izračunu končne posredne ocene so uporabljene uteži posamezne skupine ciljev, na katero se delne ocene nanašajo. Pregled navedenih ocen je podan v preglednici 2. Vsota vseh 4 uteži je enaka 1.

preizkus hipotez

Za preizkus podpore rezultatov empirične raziskave hipotezama h_1 in h_2 smo preizkusili višino povprečne vrednosti z njima povezanih

preglednica 1 Struktura vprašalnika

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Vpliv notranje presoje na delo s kupci	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikacija s kupci • Ponudba blaga in storitev • Kakovost blaga in storitev • Spoštovanje zahtev zakonodaje 	<i>k1povpr</i>	-	<i>k2povpr</i>
2. Vpliv notranje presoje na izvajanje procesov	<ul style="list-style-type: none"> • Preglednost postopkov • Organizacija dela • Obvladovanje motenj pri delu • Produktivnost dela 	<i>p1povpr</i>	• Ovira za izvajanje delovnega procesa	<i>p2povpr</i>
3. Vpliv notranje presoje na učenje in rast	<ul style="list-style-type: none"> • Usposobljenost zaposlenih in prenos znanj • Komunikacija in odnosi med zaposlenimi • Spodbuda izboljšavam 	<i>u1povpr</i>	• Slabša medsebojne odnose med presojevalci in presojanimi	<i>u2povpr</i>
4. Vpliv notranje presoje na finančne posledice poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšana dejanska in potencialna poslovna škoda zaradi ugotovljenih nepravilnosti v poslovanju • Prihranki na podlagi predlaganih izboljšav 	<i>f1povpr</i>	• Priprava in izvedba notranje presoje povzroča stroške	<i>f2povpr</i>
5. Splošna ugotovitev	a) Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja.	-	-	<i>akorist</i>
	b) Notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti.	-	-	<i>acilj</i>

opombe Naslovi stolpcev: (1) vsebinski sklop; (2-5) ocenjeni dejavniki učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, na katere vpliva notranja presoja: (2) pozitivni učinki np (p), (3) oznaka skupne ocene (p), (4) negativni učinki np (n), (5) oznaka skupne ocene (p+n). Vrednost ocen: 1-5, ne vem. Povzeto po Alič 2008, priloga 7-2.

ocen *akorist* in *acilj* (odgovorov na neposredni vprašanji 5a in 5b iz vprašalnika). Za statistično preizkušanje hipotez o višini povpreč-

preglednica 2 Pregled označevanja glavnih skupin rezultatov empirične raziskave

Upoštevani vidiki ocenjevanja	Izračunane delne ocene	Izračunane končne ocene	Neposredne ocene (neposredni odgovori na izbrano vprašanje iz ankete)	
Pozitivni	<i>Delne posredne ocene pozitivnih učinkov presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja.</i> <i>k1povpr, p1povpr, u1povpr, f1povpr</i>	<i>Končna posredna ocena pozitivnih učinkov presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja.</i> <i>s1cilj</i>	<i>Neposredna ocena pozitivnih in negativnih učinkov presoje na poslovanje podjetja.</i>	<i>Neposredna ocena prispevka presoje k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja.</i>
Pozitivni in negativni	<i>Delne posredne ocene pozitivnih in negativnih učinkov presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja.</i> <i>k2povpr, p2povpr, u2povpr, f2povpr</i>	<i>Končna posredna ocena pozitivnih in negativnih učinkov presoje na doseganje ciljev poslovanja podjetja.</i> <i>s2cilj</i>	<i>akorist</i>	<i>acilj</i>

Povzeto po Alič 2008, 248.

nih vrednosti ocen iz anket pri dopustni stopnji tveganja = 0,05 smo uporabili *t*-test (na podlagi preizkusa hipotez o aritmetični sredini ob predpostavki, da varianca celotne populacije ni znana). Obe hipotezi preizkušamo na več vzorcih, kar je pri zapisu rezultatov preizkušanja (glej preglednici 5 in 7) označeno z ustrezno številko, ki je dodana oznaki hipoteze (npr. h1 - 1 za preizkus hipoteze h1 na vzorcu notranjih presojevalcev ipd.), in sicer:

- 1 – notranji presojevalci;
- 2 – presoJane osebe;
- 3 – direktorji presojanih enot;
- 4 – vse 3 skupine anketiranih.

Izhajamo iz hipotez h1 ter h2 in predpostavljamo, da bodo ankete v Mercatorju pokazale več pozitivnih kot negativnih učinkov obravnavane notranje presoje na poslovanje podjetja ter prispevek presoje k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k uspešnosti podjetja. Torej lahko pričakujemo, da bodo povprečne mnenjske ocene statistično značilno višje od vrednosti 3, ki predstavlja nevtralno (neopredeljeno) stališče do koristi oz. do prispevka notranjih presoj. Pri preizkušanju hipotez želimo to mejno vrednost natančneje določiti, zato jo pri zapisu rezultatov preizkušanja (glej preglednici 5 in 7) označujemo samo z M_0 ($M_0 > 3$). Pomembnejši rezultati raziskave in

preizkusov hipotez so navedeni v nadaljevanju v poglavju Rezultati empirične analize.

Preizkus hipoteze h1

Oceno prispevka notranje presoje 2004 k ciljem poslovanja Mercatorja in s tem k njegovi uspešnosti dajejo ankete (glej preglednico 3) z odgovorom na vprašanje 5b (= neposredna ocena *acilj*). Predvidevamo, da tako neposredne ocene iz vprašanja 5b kot tudi obe zgoraj navedeni skupini posrednih ocen podpirajo navedeno hipotezo h1.

Prav tako lahko predvidevamo, da bodo neposredne ocene prispevka notranje presoje (*acilj*) nekoliko višje od posrednih ocen (*s1cilj*, *s2cilj*), kajti nabor ocenjenih elementov, ki se upošteva pri izračunu posrednih ocen, morda ne vključuje vseh elementov, ki so vplivali na oblikovanje neposredne ocene s strani anketirane osebe.

Preizkus hipoteze h2

Oceno koristi izvajanja notranje presoje 2004 v Mercatorju dajejo ankete (glej preglednico 3) z odgovorom na vprašanje 5a (neposredna ocena *akorist*). Poleg statističnega preizkušanja višine ocene lahko ob iskanju podpore k hipotezi h2 predvidevamo, da statistični testi, ki dajejo visoko podporo hipotezi h1, posredno dajejo tudi podporo hipotezi h2. V primeru ko notranja presoja močno prispeva k doseganju strateških ciljev poslovanja, ima njeno izvajanje za poslovanje podjetja po vsej verjetnosti tudi več prednosti kot slabosti oz. več pozitivnih kot negativnih učinkov.

omejitve raziskave

Raziskava je izvedena kot mnenjska anketa med zaposlenimi, kar pomeni, da kaže predvsem opažanja in mnenja zaposlenih, ki so lahko tudi subjektivna. Predmet raziskave je bila notranja presoja v enem koledarskem letu. Vzorec anketiranih je bil glede na izbrano notranjo presojo dovolj velik, vendar je presoja zajela le približno tretjino vseh enot podjetja. Morda bi izvajanje raziskave v daljšem časovnem obdobju (3–4 leta), v katerem bi bile presojane vse enote, dalo nekoliko drugačne rezultate, vendar se zaradi obsežnosti raziskave za njeno nadaljevanje nismo odločili.

Rezultati empirične raziskave

rezultati anket

Rezultati anket v preglednici 3 kažejo na enotnost pogledov različnih ciljnih skupin zaposlenih. Vse tri ciljne skupine anketiranih (notranji presojevalci, presojane osebe, ki so večinoma vodje presojanih

preglednica 3 Rezultati anket med presojevalci, presojanimi in direktorji presojanih enot v Mercatorju

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
<i>Vsebinsko sorodni posredni odgovori</i>									
• Z vidika kupca	Presojevalci	1-5	<i>k1povpr</i>	3,74	0,86	<i>k2povpr</i>	3,74	0,86	
	Presojani			4,19	0,73		4,19	0,73	
	Direktorji			3,23	0,98		3,23	0,98	
	Skupaj			3,72	0,48		3,72	0,48	
• Z vidika notra- njih procesov	Presojevalci	1-5	<i>p1povpr</i>	3,68	0,69	<i>p2povpr</i>	3,38	0,63	
	Presojani			4,06	0,83		3,69	0,76	
	Direktorji			3,55	1,01		3,16	0,81	
	Skupaj			3,76	0,26		3,41	0,27	
• Z vidika učenja in rasti	Presojevalci	1-5	<i>u1povpr</i>	3,67	0,75	<i>u2povpr</i>	2,86	0,80	
	Presojani			4,14	0,64		3,31	0,58	
	Direktorji			3,57	0,79		3,01	0,62	
	Skupaj			3,79	0,31		3,06	0,23	
• S finančnega vidika	Presojevalci	1-5	<i>f1povpr</i>	3,77	0,86	<i>f2povpr</i>	3,42	0,91	
	Presojani			3,68	0,88		3,33	0,76	
	Direktorji			3,35	1,08		3,10	1,09	
	Skupaj			3,60	0,22		3,29	0,17	
• Z vidika vseh strateških ciljev podjetja (urav- noteženo)	Presojevalci	1-5	<i>s1cilj</i>	3,73	0,67	<i>s2cilj</i>	3,45	0,61	
	Presojani			4,06	0,62		3,77	0,56	
	Direktorji			3,37	0,85		3,15	0,83	
	Skupaj			3,72	0,34		3,46	0,31	
<i>Neposredni odgovori</i>									
• Več pozitivnih kot negativnih učinkov (5a)	Presojevalci	1-5				<i>akorist</i>	4,14	0,99	
	Presojani						4,42	0,62	
	Direktorji						3,80	0,63	
	Skupaj						4,12	0,31	
• Prispevek k doseganju ciljev in uspešnosti poslovanja (5b)	Presojevalci	1-5				<i>acilj</i>	3,89	0,89	
	Presojani						4,39	0,72	
	Direktorji						3,60	0,84	
	Skupaj						3,96	0,40	

opombe Naslovi stolpcev: (1) podlaga za izračun ocene, (2) prispevek notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja, (3) ciljna skupina anketiranih, (4) možen razpon ocen; pozitivni vidik: (5) oznaka ocene, (6) povprečna vrednost ocen, (7) standardni odklon; pozitivni in negativni vidik: (8) oznaka ocene, (9) povprečna vrednost ocen, (10) standardni odklon. Povzeto po Alič 2008, 255-268.

enot, ter direktorji presojanih enot) imajo podobno mnenje o koristih notranje presoje. Vse tri skupine anketiranih beležijo več pozitivnih kot negativnih učinkov notranje presoje ter opazen prispevek

preglednica 4 Notranje presoje imajo pozitiven učinek na doseganje ciljev poslovanja podjetja – deleži posameznih odgovorov iz vseh treh anket*

Odgovor	Presojevalci	Presojani	Direktorji	Skupaj
Popolno strinjanje (5)	31	52	10	31
Delno strinjanje (4)	31	35	50	39
Neopredeljeno (3)	36	13	30	26
Delno nestrinjanje (2)	3	0	10	4
Popolno nestrinjanje (1)	0	0	0	0
Ne vem	0	0	0	0

opombe * V odstotkih. Povzeto po Alič 2008, 256–264.

notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja in s tem k uspešnosti podjetja.

Ocene iz neposrednih odgovorov v anketi so nekoliko višje od izračunanih posrednih ocen iz ostalih vprašanj ankete, vendar odstopanja niso visoka.

Podpora hipotezi H1

Ocena prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti na podlagi neposredne ocene iz anket je visoka. Predstavlja delno podporo trditvi, da notranja presoja prispeva k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti (povprečna vrednost neposredne ocene prispevka *acilj* = 3,96; ocene *acilj* so v povprečju značilno višje od 3,25; glej preglednico 5). Trditev z oceno nad 3 delno ali v celoti podpira 70 % anketiranih (61 % notranjih presojevalcev, 87 % presojanih in 60 % direktorjev; glej preglednico 4).

Nekoliko nižja je povprečna vrednost posrednih ocen na podlagi ostalih odgovorov iz anket. Povprečna posredna izračunana ocena ob upoštevanju samo pozitivnih učinkov notranje presoje na poslovanje podjetja (*s1cilj*) je 3,72, ob upoštevanju tudi njenih negativnih učinkov (*s2cilj*) pa 3,46 (glej preglednico 3). Ugotovili smo, da so anketirani v anketi dokaj skladno ocenjevali učinke notranje presoje na nabor dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter splošni učinek presoje na poslovanje. Posredne ocene prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja na podlagi ocenjevanja njihovih pozitivnih učinkov (*s1cilj*) so bile v primerjavi z neposredno splošno oceno njenega prispevka (*acilj*) v povprečju značilno nižje, in sicer za manj kot 0,40 točke. (Rezultatov preizkušanja teh in še nekaterih drugih dodatnih testov glede primerjave višin posameznih ocen tu ne navajamo.)

preglednica 5 Rezultati preizkušanja hipotez o višini prispevka notranje presoje k doseganju ciljev poslovanja

Hipoteze o rezultatih*		Statistični test					Zavrnitev ničelne hip.	Sklep
Ozn.	Ciljna skupina	α	n	M_0	t	p		
h1-1	Presojevalci	0,05	36	3,60	1,9535	0,0294	h1-1 ₀ zavr.	$acilj > 3,60$
h1-2	Presojani	0,05	31	4,15	1,8452	0,0374	h1-2 ₀ zavr.	$acilj > 4,15$
h1-3	Direktorji	0,05	10	3,10	1,8750	0,0468	h1-3 ₀ zavr.	$acilj > 3,10$
h1-4	Vsi	0,05	3	3,25	1,0828	0,0455	h1-4 ₀ zavr.	$acilj > 3,25$

opombe * Strinjanje s trditvijo »notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja in s tem k njegovi uspešnosti«, $acilj > M_0$ ($M_0 = 3$). Povzeto po Alič 2008, 256–264.

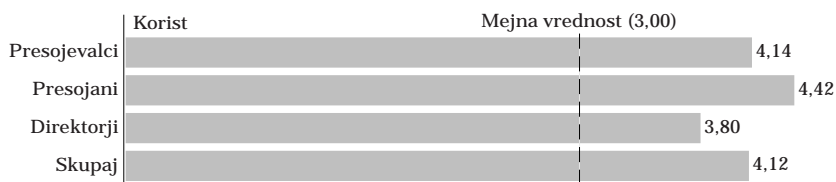
preglednica 6 Notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje – deleži posameznih odgovorov iz vseh treh anket*

Odgovor	Presojevalci	Presojani	Direktorji	Skupaj
Popolno strinjanje (5)	44	48	10	34
Delno strinjanje (4)	33	45	60	46
Neopredeljeno (3)	17	6	30	18
Delno nestrinjanje (2)	3	0	0	1
Popolno nestrinjanje (1)	3	0	0	1
Ne vem	0	0	0	0

opombe *V odstotkih. Povzeto po Alič 2008, 256–264.

Podpora hipotezi H_2

Ocena koristi notranje presoje na podlagi neposredne ocene iz anket je zelo visoka. Predstavlja vmesno vrednost med delno in popolno podporo trditvi, da ima notranja presoja več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja, kar vidimo na sliki 1 in v preglednici 7 (povprečna neposredna ocena koristi $akorist = 4,12$; ocene $akorist$ so v povprečju značilno višje od 3,55). Trditve delno ali v celoti podpira (ocena nad 3) 80% anketiranih (77% notranjih presojevalcev, 93,5% presojanih in 70% direktorjev; glej preglednico 6).



slika 1 Koristi notranje presoje – rezultati vseh 3 anket (povzeto po Alič 2008, 256–264)

preglednica 7 Rezultati preizkušanja hipotez o višini ocen glede koristi notranje presoje

Hipoteze o rezultatih*		Statistični test					Zavrnitev ničelne hip.	Sklep
Ozn.	Ciljna skupina	α	n	M_0	t	p		
h2-1	Presojevalci	0,05	36	3,85	1,7508	0,0444	h2-1 ₀ zavr.	akorist > 3,85
h2-2	Presojani	0,05	31	4,20	1,9685	0,0292	h2-2 ₀ zavr.	akorist > 4,20
h2-3	Direktorji	0,05	10	3,40	2,0000	0,0408	h2-3 ₀ zavr.	akorist > 3,40
h2-4	Vsi	0,05	3	3,55	3,1801	0,0431	h2-4 ₀ zavr.	akorist > 3,55

opombe *Strinjanje s trditvijo »notranje presoje imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja«, $acilj > M_0$ ($M_0 = 3$). Povzeto po Alič 2008, 256-264.

podpora ugotovitev v mercatorju hipotezama raziskave

Vsi izvedeni preizkusi hipoteze h1 (h1-1 do h1-4) veljajo, kar pomeni, da udeleženci notranje presoje 2004 v Mercatorju opažajo pozitiven učinek notranjih presoj na doseganje ciljev poslovanja in s tem na uspešnost podjetja. Zaposleni vidijo tudi več pozitivnih kot negativnih učinkov od izvedbe notranjih presoj za poslovanje podjetja, kar potrjujejo vsi izvedeni preizkusi hipoteze h2 (h2-1 do h2-4). Iz tega izhaja, da proučeni primer v Mercatorju podpira obe postavljeni hipotezi h1 in h2.

Zaključek

Izvedena raziskava daje pozitivno oceno učinkov notranjih presoj v Mercatorju. Vse tri skupine anketiranih zaposlenih (notranji presojevalci, presojane osebe in direktorji presojanih enot) ocenjujejo, da notranje presoje prispevajo k doseganju ciljev poslovanja podjetja ter da imajo več pozitivnih kot negativnih učinkov na poslovanje podjetja. S tem naša empirična raziskava daje pomembno sporočilo vodstvu podjetja. Njeni rezultati so bili uporabljeni kot izhodiščna ocena za nadaljnji razvoj procesa notranjih presoj v Mercatorju.

Ugotovljeno je bilo, da primer Mercatorja podpira obe hipotezi raziskave. Predstavljene teoretične ugotovitve in empirične ocene so lahko v pomoč managerjem sistemov vodenja kakovosti (v različnih okoljih - ne le v Mercatorju) pri uvedbi in razvoju teh sistemov ter pri razvoju notranjih presoj v učinkovito managersko orodje.

Da bi notranje presoje lahko postale takšno managersko orodje, je potrebno natančneje proučiti dejavnike njihove uspešnosti, upoštevati specifično posameznega podjetja (kulturo, velikost, dejavnost, kadre, itd.) in spremljati učinke izvedbe presoj. Odprto ostaja vprašanje, kako te učinke spremljati. Izvedba anket (kot v našem primeru) ni vedno primerna, predvsem pa je zamudna, saj pridobitev realne

ocene terja sodelovanje širokega kroga udeležencev. Zato se vedno bolj kaže potreba po pridobitvi ustrežnejše metode ocenjevanja, kar je lahko predmet nadaljnjega raziskovanja.

Korak v tej smeri je na podlagi izsledkov tu predstavljenih izhodišč razvit in preizkušen ocenitveni model za ocenjevanje zapisov presoje, poimenovan »model ozp« (Alič 2008). Model omogoča točkovno ocenjevanje (z ocenami od 1 do 5) potenciala, ki ga daje posamezna ugotovitev, za ukrepanje v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Ocenjevanje temelji na razvrstitvi strateških ciljev in iz njih izhajajočih poslovnih ciljev v 4 skupine skladno z bsc. Na tej osnovi se za vsako ugotovitev presoje ocenjuje njen potencialni prispevek k krepitvi izbranih dejavnikov uspešnosti za doseganje posamezne skupine ciljev. Model ozp na ta način omogoča kvantitativno ovrednotenje potenciala ugotovitev celotne presoje za ukrepanje v smeri doseganja strateških ciljev podjetja. Dejanski učinki presoje se od ocenjenih lahko razlikujejo. Odvisni so od tega, v kolikšni meri in kako se ugotovitve presoje upoštevajo – torej od dejanske izvede ukrepov.

Opombe

1. Upoštevane so zahteve standardov iso 9000:2000, iso 9001:2000, iso 19011:2002, iso 9004:2000, iso 10014:2006 ter ugotovitve avtorjev Trebar in Brun (1993); iso 9001 Auditing Practices Group (2004); Pivka in Smogavc Cestar (2005).
2. Večinoma učinkujejo na cilje poslovanja iz treh ali celo iz vseh štirih ciljnih skupin (po modelu bsc).

Literatura

- Alič, M. 2005. Rezultati notranje in zunanje presoj izvajanja Mercatorjevih standardov poslovanja v družbi Mercator, d.d., v letu 2004/2005. *Mercator*, št. 8-9: 22-28.
- . 2008. Prispevek notranjih presoj po standardu iso 9000 k doseganju ciljev poslovanja: primer podjetja Mercator. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Chaudhuri, A. K., in U. H. Acharya. 2000. Measuring effectiveness and suitability of a quality system. *Total Quality Management* 11 (2): 149-153.
- Claver, E., J. J. Tarí in J. F. Molina. 2002. Areas of improvement in certified firms advancing towards. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (8-9): 1014-1036.
- Conca, F. J., J. Llopis in J. J. Tarí. 2004. Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research* 156 (3): 683-697.

- Foster, D., in J. Jonker. 2003. Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society. *Managerial Auditing Journal* 18 (4): 323–328.
- Hortensius, D., in A. De Jong. 2002. Combining audits on quality and environmental management systems. *iso Bulletin*, december: 19–23.
- Hutchins, G. 2002. Add value to quality audits. *Quality Progress*, september: 74–75.
- iso 9001 Auditing Practices Group. 2004. How to add value during the audit process. [Http://isotc.iso.org/livelink/livelink/3553372/apg-HowtoAddValue.doc?func=doc.Fetch&nodeid=3553372](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/3553372/apg-HowtoAddValue.doc?func=doc.Fetch&nodeid=3553372).
- Johansson, T. J. 2003. Achieving financial and economic benefits from management systems. *iso Management Systems* 3 (2): 9–11.
- Johansson, T. J., in P. C. Palmes. 2005a. 'Show me the money!' How quality management systems affect the bottom line. *iso Management Systems* 5 (2): 17–19.
- . 2005b. 'Get me the money!' How quality management systems can yield financial and economic benefits. *iso Management Systems* 5 (4): 29–31.
- Lagrosen, S., in Y. Lagrosen. 2003. Quality configurations: a contingency approach to quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (6–7): 759–777.
- Landin, A. 2000. iso 9001 within the Swedish construction sector. *Construction Management & Economics* 18 (5): 509–518.
- Leland, L. 2000. Quality certification an issue of debate. *Graphic Arts Monthly* 72 (12): 52–54.
- Leung, H. K. N., K. C. C. Chan in T. Y. Lee. 1999. Costs and benefits of iso 9000 series: a practical study. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (7): 675–690.
- Liebesman, S. 2002. Add value to iso 9001:2000 audits. *Quality Progress* 35 (5): 104–106.
- Lin, Z. J., in S. Johnson. 2004. An exploratory study on accounting for quality management in China. *Journal of Business Research* 57 (6): 620–632.
- Lucas, D., C. Davies in O'Hanlon, T. 2003. The quantum audit. *iso Management Systems*, september: 43–48.
- Neidermeyer, A. A., in P. E. Neidermeyer. 2005. Audit anticipation: does it impact job performance? *Managerial Auditing Journal* 20 (1): 19–29.
- Peršič, A. 2005. Sistem vodenja kakovosti v Zavarovalnici Triglav, d. d. Gradivo strokovnega srečanja Presoje z dodano vrednostjo – predstavitev rezultatov raziskave in dobre prakse v Sloveniji, Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Piskar, F. 2003. Učinki pridobitve certifikata kakovosti slovenskih podjetij in nadaljevanje njihovih prizadevanj na področju kakovosti. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- . 2004. Standard iso 9000 – moda, trenutna usmeritev ali kontinuiteta? *Kakovost*, št. 1: 8–11.
- . 2005. Ali standard iso 9001 pripomore k boljši organizaciji podjetja. *Organizacija* 38 (1): 22–30.
- Piskar, F., in S. Dolišek. 2006. *Učinki standarda kakovosti iso: od managementa kakovosti do poslovnega modela*. Koper: Fakulteta za management.
- Pivka, M., in A. Smogavc Cestar. 2004a. Dodana vrednost presoj sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. V *Kakovost – različni pristopi, skupen cilj: zbornik referatov 13. letne konference Slovenskega združenja za kakovost*, ur. D. Žargi, S. Dolinšek, Z. Lekič, M. Kiauta in N. Malovrh, 105–107. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost.
- . 2004b. Total quality management and value-added auditing. Prispevek na 4. mednarodni konferenci srednje- in vzhodnoevropskih držav Nacionalni programi kakovosti in nacionalne nagrade za kakovost – ključni do uspeha, Bled.
- . 2005. Dodana vrednost presoj sistemov vodenja kakovosti v slovenskih organizacijah. Gradivo strokovnega srečanja Presoje z dodano vrednostjo: predstavitev rezultatov raziskave in dobre prakse v Sloveniji, Maribor.
- Pretnar, B. 2001. Notranje presoje v očeh zaposlenih: izkušnje z notranjo mnenjsko raziskavo. *Kakovost*, št. 2: 5–7.
- Razzetti, E. A. 2003. Internal auditing. *Consulting to Management* 14 (4): 34–37.
- Rebec, V. 2004. Dodana vrednost notranjih presoj: predstavitev izkušenj skupine Droga. Gradivo posveta notranjih presojevalcev Dodana vrednost notranjih presoj, Ljubljana.
- Reid, R. D. 2004. Tips for automotive auditors. *Quality Progress* 37 (5): 72–75.
- Russell, J. P. 2004. 12 ways to add value to audits. *Quality Progress* 37 (6): 78–84.
- Sharma, B., in D. Gadenne. 2001. An investigation of the perceived importance and effectiveness of quality management approaches. *t qm Magazine* 13 (6): 433–443.
- Singels, J., G. Ruel in H. Van de Water. 2001. iso 9000 series: certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* 18 (1): 62.
- Skarabec, Q. R., T. S. Ragu-Nathan, S. S. Rao in B. T. Bhatt. 1997. iso 9000: do the benefits outweigh the costs? *Industrial Management* 39 (6): 26–32.
- Tarí, J. J., in V. Sabater. 2004. Quality tools and techniques: are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics* 92 (3): 267–280.

- Trebar, A., in D. Brun. 1993. *Audit – presoja sistema kakovosti: glede na zahteve iso 9000*. Ljubljana: Edil ing.
- Weiler, G. 2004. What do ceos think about quality? *Quality Progress* 37 (5): 52–56.
- West, J. E. 2003. Strategies for improving business performance. *Quality Progress* 36 (10): 87–89.
- Yin, K. R. 2003a. *Applications of case study research*. 2. izd. London: Sage.
- . 2003b. *Case study research design and methods*. 3. izd. London: Sage.
- Zhang, C. 2002. Applying business process improvement to internal auditing. *Internal Auditing* 17 (6): 39–42.

Od Taylorja do Druckerja: management in manageriranje

primož turk

Podiplomski študent Univerze na Primorskem, Slovenija

Tekst se navezuje na vprašnji managementa in manageriranja. V ospredju je iskanje premikov, ki se zgodijo v času od Taylorja do Druckerja. V tem času se zgodita dva pomembna premika, ki korenito spremenita naravo managementa. Management, ki se začne šele v organizaciji, je bil prvotno usmerjen v notranjost organizacije. Sčasoma se usmerjenost navznoter spremeni/sprevrne v usmerjenost navzven, v družbo samo. Sočasno s tem premikom se zgodi tudi premik na ravni manageriranja. Manageriranje, ki je bilo sprva dojeto kot manageriranje drugih – kot dejavnost managerja, ki managerira delavca – se spremeni v manageriranje samega sebe. To je premik navznoter, v manageriranje notranjega, miselnega sveta posameznika.

Ključne besede: manageriranje, management, zgodovina, Drucker, Taylor

Uvod

Management se najpogosteje dojema kot naravni naslednik (pravzaprav nadaljevalec) ekonomije. Toda management in ekonomija nista eno in isto (Kuzmanič 2007b). Še več, niti management sam ni nekaj enega, enotnega in nespremenljivega. V prispevku bomo poskušali prikazati ravno to notranje spreminjanje managementa, premike, ki se zgodijo znotraj samega managementa, in to v zgolj nekaj desetletjih.

Problem, s katerim se srečujemo, in teza, ki jo postavljamo, sta relativno preprosta: gre za trditev, da managementa ne smemo jemati kot nečesa enega in enotnega. V njegovem kratkem razvoju (to je pretežno čas 20. stoletja) bi veljalo govoriti vsaj o dveh različnih vrstah managementa. Prva se veže na čas Taylorja in na začetke managementa, to dobo bomo v nadaljevanju – mogoče nekoliko samovoljno – imenovali *tradicionalni management*. Druga se veže na čas Druckerja in na obdobje po drugi svetovni vojni, kar bomo – ravno tako nekoliko samovoljno – imenovali *sodobni management*. V luči naših razmišljanj je tradicionalni management usmerjen v notranjost organizacije. Dejavnost managerjev je predvsem manageriranje drugih. Prevladujoče je industrijsko fizično oziroma ročno delo

in delavec je fizični. V sodobnem managementu pa je management vse bolj usmerjen navzven, v zunanost organizacije, v družbo. Obenem je dejavnost managerjev vse bolj vezana na manageriranje samih sebe. Delo se vse bolj veže na *knowledge* delavcev, prevladujoča vrsta delavcev postajajo *knowledge workerji*.¹

**Management: od nečesa »notranjega«
do nečesa »zunanjega«**

Management je v svojem kratkem (približno stoletnem) razvoju doživel precejšnje spremembe. V svoji osnovni obliki, v kateri se pravzaprav pojavi šele nekje na prehodu iz 19. v 20. stoletje, je management dojet kot usmerjen prvenstveno *navznoter*, v organizacijo. V današnjem času pa se management vse bolj kaže kot usmerjen *navzven*, v družbo.

Kljub številnim poskusom managerske literature, da bi management prikazala kot nekaj arhaičnega in večno prisotnega,² se zdi neupravičeno govoriti o pojavu managementa pred drugo polovico 19. stoletja, torej pred nastankom velikih organizacij. »[Management] je mlada disciplina; moderne organizacije so komaj stoletje stare in management se pojavi šele z njimi« (Drucker 1999a, 7).³ Prve študije managementa in prve teoretske zasnove pa so še mlajše. Kot enega najpomembnejših pionirjev managementa – če ne celo najpomembnejšega – bi veljalo jemati Fredericka Winslowa Taylorja (1856–1915).⁴ V Taylorjevem času se management vzpostavi kot disciplina, katere temeljna skrb je organizacija sama. Pred Taylorjem, v obdobju pred pojavom managementa, imamo opraviti z disciplino ekonomije, kar pa ni isto kot management (Kuzmanić 2007b). Ekonomija je dojeta kot znanost, torej kot objektivna veda, ki predvsem proučuje ekonomske pojave, jih analizira in poskuša teoretično opredeliti. Njena naravnost je široka, saj je naravnana na celotno družbeno in ekonomsko sfero pojavov. V tej svoji znanstvenosti in objektivnosti se kaže – vsaj s stališča organizacije – kot nekaj *pasivnega* in odmaknjenega, skoraj kontemplativnega. Poglavitni namen ekonomije je proučevati, opazovati in iskati zakonitosti, kar obenem pomeni bolj pasiven odnos do ekonomskih pojavov. Pri večini teoretikov politične ekonomije poznega 18. in 19. stoletja velja, da družbi vladajo neosebne zakonitosti, ki so nad »voljo« posameznih organizacij in ljudi. Tako imamo na primer pri Smithu opraviti z »nevidno roko trga«, ki je neke vrste objektivna zakonitost ponudbe in povpraševanja. Pri Marxu vlada zakonitost razrednega boja; na področju filozofije pa Heglova zvijačnost uma. Vsem trem pogledom je skupno, da gre za sile nad posamezniki (in seveda organizacijami), ki

»od zgoraj navzdol« določajo obnašanje subjekta, medtem ko le-ta nanje ne more vplivati. Ekonomija lahko zgolj opazuje in proučuje te objektivne in neosebne zakonitosti, katerim se lahko posameznik in organizacija le podrejata.

V nasprotju z ekonomijo se management pojavi kot nekaj skrajno *aktivnega* (zlasti Druckerjeva postavitev). Namen managementa ni teoretično proučevanje, tvorjenje paradigem in podrejanje občin zakonitostim. Management je dejavna⁵ disciplina, ki hoče spreminjati, izboljševati in presegati obstoječe načine delovanja (najprej) organizacije in (pozneje) družbe kot celote. Management ne deluje v skladu z danimi okoliščinami in zakonitostmi, ti okviri ga pravzaprav omejujejo, zato jih poskuša preseči in odpraviti. Zase terja absolutno svobodo, da v skladu z lastnimi prepričanji oblikuje družbo in ustvarja ugodne pogoje za svoje nemoteno delovanje. Njegov moto je ustvarjanje sprememb (*create change*, prim. Drucker 1999b, 84–86) in ustvarjanje prihodnosti (*create the future*, prim Drucker 1999b, 74–83).

Začetki managementa so vezani na organizacijo in njegova prvotna aktivna naravnost je usmerjena v notranjost organizacije. Za ekonomijo je bila organizacija le del širše družbe, ta pa je funkcionirala po zakonitostih, ki so veljale za celoto družbe. Pravzaprav se ekonomija niti ni ukvarjala z ravnijo posamezne organizacije (to je počela kvečjemu ekonomika) niti ni poskušala ugotoviti (kaj šele spremeniti) njenih načinov delovanja. Zakonitosti, ki jih proučuje, so bile nad posamezno organizacijo. V nasprotju se management že v svojih začetkih usmeri prav na organizacijo in njene notranje načine delovanja, vključno z delovanjem posameznikov.

Pravzaprav so posamezniki iz skupine inženirjev prvi, ki odprejo vprašanje managementa in v veliki meri pripravijo teren, na katerem se management pozneje izoblikuje (Shenhav 2002). Inženirska stroka je prvotno naravnana na tehnična vprašanja, ki se pojavljajo v organizaciji (na primer konstruiranje naprav, izboljševanje njihovega delovanja, reševanje določenih tehničnih vprašanj), tako se inženirji v organizaciji prvotno ukvarjajo s tehničnimi vprašanji. Značilnost tehničnega na sploh pa je, da ga lahko skoraj poljubno urejajo, izoblikujejo v sistem, standardizirajo in spremenijo v urejen način delovanja, na način stroja. Tako imamo znotraj organizacij vsaj dva različna, če že ne nasprotna si pola: tehničnega, ki deluje po principih sistematičnosti in urejenosti in je blizu delovanju stroja, in človeškega, ki je prepuščen kaosu in neredu. Ekonomija se namreč s slednjim ni ukvarjala, managerji pa se ga še niso lotili. To nasprotje med urejenim tehničnim in neurejenim človeškim ni moglo

dolgo ostati neopaženo. In tako so bili prav inženirji tisti, ki so začeli opazati ves »kaos in nered«, ki vlada okrog njih v organizaciji. Prvi managerski koraki (tedaj pravzaprav še inženirski) pomenijo poskus vnašanja sistematičnosti in reda v organizacijo. Prej pasiven odnos do organizacije in njenega notranjega funkcioniranja se spremeni v aktiven pristop inženirjev – managerjev. Vendar je ta pristop – in to je treba poudariti – naravnano izključno *navznoter*, na organizacijo samo. »Razumljivo je, da je management najprej skrbel za notranjost organizacije. Ko so se velike organizacije prvič pojavile [...], je bilo manageriranje notranjosti nov izziv« (Drucker 1999b, 38–39). Gre torej za prvi korak inženirjev – managerjev, ki se preusmerijo od zgolj tehničnega na tehnično in človeško, vendar še vedno omejeno zgolj na organizacijo. Izvorno mesto nastajanja managementa je torej v veliki meri notranjost organizacije. Značilnost usmerjenosti *navznoter*, na organizacijo, je omejenost in zaključenost področja managementa, saj je tudi organizacija sama zaključena in omejena.

Eden izmed skupine inženirjev, ki se je začel zanimati za človeški vidik organizacije, je bil Taylor. Načela znanstvenega managementa (*scientific management*, prim. Taylor 1998), ki jih izoblikuje, so naravnana izključno na izboljševanje delovanja organizacije, torej *navznoter*, v organizacijo samo. Ta načela omogočajo znatno povečanje učinkovitosti dela, izbiro in priučitev ustreznih delavcev ter določitev nalog tako delavca kot managerja. V končni fazi pa pomenijo predvsem vnašanje reda v organizacijo in izboljšanje njenega delovanja. Sama zunanost organizacije je na tej stopnji razumljena kot nekaj preprosto danega in neodvisno obstoječega. Ker je management še usmerjen na organizacijo, ga njena zunanost (širša družba) še ne zanima. Ta je še v domeni ekonomije. Vprašanja managementa so predvsem, kako izboljšati delovanje organizacije, kako povečati učinkovitost delavcev, kakšno »dresuro« potrebujejo delavci, kako naj bo organizacija strukturirana in kakšne vrste računovodstvo organizacija potrebuje. Dejali bi, da se aktivni naravnosti *navznoter*, v organizacijo, pridružuje pasivna (ne)naravnost *navzven*. Če si zamislimo kupca, bi dejali, da je nekaj organizaciji zunanjega in od nje neodvisno obstoječega. Ko se management (za časa Taylorja) posveča vprašanjem organizacije, se na drugi strani ne posveča preveč (če sploh!) kupcu, kaj šele, da bi ga poskušal ustvariti, kot to pozneje terja Drucker. Želje in hotenja kupca so nekaj danega in za management skoraj nepomembnega. Izdelki, ki so postavljeni na trg, nekako po »naravni poti« že dobijo svojega kupca. Skoraj bi lahko rekli, da za trg še vedno velja Smithova »nevidna roka«.

S pojavom sodobnega managementa nekje po drugi svetovni vojni

in Druckerja kot najbolj vidnega predstavnika se začetna zagledanost managementa *navznoter*, spremeni in razširi v naravnost *navzven*. Management sedaj ni več nekaj zamejenega in zgolj na organizacijo osredotočenega. Pravzaprav je postala organizacija za management prevelika omejitev v njegovi težnji po »svobodnem manageriranju«. Področje, s katerim se management ukvarja, ne more biti več le organizacija, saj je tu management večinoma že ustvaril red. Če hoče res nemoteno delovati, mora preseči organizacijo in nekdanje meje ekonomike ter se usmeriti na celotno družbo in tako ustvariti ugodne pogoje za svoje nemoteno delovanje. Pravzaprav management hoče še več: primerno urejeno družbo, ki zagotavlja pogoje za današnje nemoteno delovanje. Kaj pa jutri? Management se vse bolj usmerja ravno v prihodnost in jo poskuša spremeniti ter tako ustvariti ustrezne razmere za svoje nemoteno delovanje.⁶

Eden od vidikov upravičevanja naravnosti managementa *navzven*, na celotno družbo, je Druckerjeva postavitev družbe kot »družbe organizacij« (*society of organizations*).⁷ Družbe torej ne sestavljajo več posamezni ljudje, ampak le še organizacije. Mesto posameznika je v organizaciji, mesto organizacije je v družbi. Med posameznika in družbo se postavi nekaj tretjega, to je organizacija. V trenutku, ko družba postane družba organizacij, je management upravičen do manageriranja celotne družbe. Kako to? Po Druckerju sta management in organizacija najtesneje povezana. To je točka, ki ohranja tradicijo managementa, torej prepričanje, da je management vezan na organizacijo. »Management se mora vedno izvajati v organizaciji« (1999a, 8) in »organizacije so odvisne od managerjev, so zgrajene s strani managerjev, vodijo jih in skupaj jih držijo managerji« (1999a, 32). Vendar ta povezanost organizacije in managementa ni več »stara« zagledanost managementa v organizacijo kot vase zamejeno, (iz)ločeno polje udejanjanja. Organizacija je le še mesto, iz katerega se management ozira *navzven*, v družbo. V času Taylorja sta bila management in organizacija nekaj ločenega; pred pojavom managementa smo imeli organizacijo in šele znotraj organizacije se je vzpostavil management. V času Druckerja se ločnica nekako zabriše, tako da nimamo več *in* organizacije *in* managementa, ampak le še organizacijo *in* management. In kakor ne more obstajati management brez organizacije, tako ne more več obstajati organizacija brez managementa. Nekaj prej ločenega in (vsaj do določene mere) različnega, se zlije v eno. To zlitje v eno pomeni, da organizacija (katera koli oziroma nasploh) ne more več delovati drugače kot le še po principih managementa. Proučevanje notranjosti organizacije kot polja managementa postane nekaj popolnoma nevprašljivega; sam mana-

gement začne delovati kot nekakšna »naravna« danost organizacije. Vprašanja kot: »Management da ali ne?« se zdijo nedopustna. Sedaj se lahko kvečjemu vprašamo: »Kakšen management?« To so vprašanja, ki ne zadevajo same biti managementa, ampak kvečjemu njegove načine funkcioniranja. Ker pa sta management in organizacija eno in ker živimo v »družbi organizacij«, je družba tista, v katero se management zagleda.

Management se obenem neprestano razglaša za ciljno usmerjeno dejavnost. Če hoče management delovati, mora dosegati cilje, če pa jih hoče dosegati, jih mora najprej spoznati. Vprašanje zastavljanja (spoznanja) ciljev, smotrov in raznih strategij je eno bistvenih vprašanj sodobnega managementa. Šele cilj, ki naj bi ga management dosegel, daje managementu upravičenje za njegov obstoj. Dejavnost managementa je strukturirana tako, da se vedno najprej določi cilj, ki ga je potrebno doseči, ta pa nato upravičuje vse drugo, in sicer tako za naprej kot za nazaj. Cilj ni tisto zadnje (smoter, *telos*) ampak dejansko tisto prvo (počelo, *arkhein*), zaradi česar se vsa dejavnost sploh odvije. V času Taylorja je bil cilj managementa *znotraj* organizacije. Poglavitne skrbi so bile na primer vpeljava reda in sistematičnosti, povečanje učinkovitosti. Vsi ti cilji managementa so bili vezani izključno na organizacijo, bili so cilji, ki so izboljševali delovanje organizacije in so bili torej v organizaciji ter organizacijski. Organizacija kot taka je postavljala mejo managementu ter mu omejevala polje, s katerim se management ukvarja in znotraj katerega deluje. Drucker ohrani del tega tradicionalnega manageriranja, ko pravi, da cilj managementa ne leži v managementu samem, temveč *zunaj* njega – v organizaciji. Vendar v času Druckerja management in organizacija postajata vse bolj eno. Management ne more imeti več cilja v organizaciji kot v nečem od sebe različnem, saj vendar postajata (management in organizacija) eno – torej ne-različno. Ker pa ima management cilje pozunanjene, so v trenutku, ko postane z organizacijo eno, njegovi cilji tudi izven nje. Kot pravi Drucker: »Cilj organizacije ni nikdar v organizaciji sami, temveč vedno *izven* nje, v *družbi*« (1999a, 36–40).

Če hoče management izpolniti svoje poslanstvo in prispevati (*contribute*) organizaciji, mora dosegati cilje. Ker so cilji managementa izven organizacije – torej v družbi, se mora management obrniti navzven, v družbo. Pogled managementa navznoter bi zatorej sedaj bil prikrajšan za tisto najpomembnejše – za svoj cilj, torej za vzrok svojega obstoja. Že na ravni vedenja se od managementa terja, da se obrne navzven, da spozna svoj cilj in s tem svoj vzrok obstoja, »tisto, zaradi česar« management je. Družba postane tisto najvišje, tisto, za-

radi česar je vse ostalo, management ni več in ne more več biti le v službi organizacije. Nasprotno, vse bolj je v službi družbe, saj je njegov cilj v družbi in šele s tem, ko management dosega svoje cilje, služi družbi in dosega svoje poslanstvo. »Nobena od naših institucij ne obstaja zaradi sebe in ima kot taka cilj v sami sebi. Vsaka je organ družbe in obstaja zaradi družbe« (Drucker 1999a, 40). Kolikor torej management (organizacija) obstaja zaradi družbe, mora služiti družbi in se zato obrniti navzven, v družbo, ne pa ostati v organizaciji. S tem, ko se cilj managementa nahaja v družbi, se management kaže kot ta, ki dela za dobrobit družbe, družba pa kot nekaj, kar nujno potrebuje management. Tak management noče biti več nekaj ozko omejenega, skrčenega na notranjost organizacije, saj potem ne bi »služil« družbi v polni meri. Nasprotno, vse bolj se poskuša prikazati kot najboljše, kar se lahko družbi zgodi, kot odrešilni princip same družbe.

Drucker postavi cilj (in torej vzrok) managementa v družbo. Toda kje v družbi pa se nahaja cilj managementa in kje iskati vzrok za obstoj managementa? Ali je cilj kjer koli v družbi ali je mogoč vsepovsod ali pa ima vendarle neko svoje mesto? Zdi se, da ga ima, in tudi management ve, kje v družbi se nahaja vzrok za njegov obstoj. Cilj managementa je v družbi, natančneje rečeno v njenem najelementarnejšem in najzvestejšem predstavniku kupcu – v tem družbenem bitju se torej nahaja cilj managementa. Management je torej ta, ki služi družbi, pravzaprav družbenemu bitju. Kupec daje managementu razloge za njegov obstoj. Nekupec jih nikakor ne more dajati, ker je ta že po definiciji zunaj polja, s katerim se management ukvarja. Vendar to ne drži popolnoma. Vkolikor imamo opraviti z »družbo organizacij«, smo tako ali drugače vsi ali del organizacije ali zgolj v stiku z njo (organizacije delujejo po principu managementa) in tako smo vsi nekakšen cilj managementa. V kolikor smo bodisi kupci bodisi del organizacije (kot zaposleni) bodisi zgolj odjemalci organizacije že postanemo del domene managementa. In to, kar je domena managementa, hoče management urediti v skladu s svojimi principi, svojo logiko. Zunaj managementa ostanejo le redki posamezniki in redke organizacije, ki ne dovolijo, da bi prišli pod vpliv logike managementa, ki je – ne pozabimo – sedaj družbena in ne več ozko organizacijska. Kot taki so ti posamezniki nekaj motečega in odvečnega. Nekoliko posplošeno rečeno: vse bolj imamo opravka z managementom, ki je sedaj nekaj občega in ne več posamičnega, in kot tak zmožen najti povsod vzroke za svoj obstoj.

Toda ne samo da je management zmožen najti povsod vzroke za svoj obstoj, ampak si jih celo in predvsem ustvarja sam. Nekoč je

veljalo, da je kupec izven organizacije (torej tudi izven dosega managementa) in da ima neke svoje lastne želje in hotenja. Mogoče je to res veljalo v času Taylorja, ko je bil management usmerjen zgolj v organizacijo in ga je zanimalo samo to »notranje polje«; medtem ko je bila zunanost in skupaj z njo tudi kupec nekaj izven managementa. Ko pa se management enkrat obrne navzven, proti celotni družbi, je kupec ena prvih »stvari«, v katero zadene. In to na dva načina. Najprej je kupec tisti, ki daje managementu razlog za njegov obstoj – na način cilja. Vendar kupec v novem dojemanju managementa nikakor ni več nekaj samostojno bivajočega in od managementa ločenega. Kupec postane nekaj, s čimer se začne management aktivno ukvarjati kot s svojim lastnim predmetom; torej ne le pasivno v smislu razumevanja potreb, ki da jih kupec ima, ampak aktivno, v smislu kreiranja oziroma ustvarjanja kupca in vseh njegovih potreb. Natančneje rečeno, gre za ustvarjanje želja, ki jih je po definiciji neskončno, saj prihajajo vedno nove in drugačne in vsaka potešitev se izteče zgolj v novo željo. To neskončno ustvarjanje želja, pravzaprav verige želja, je ravno tista naloga managementa, ki jo Drucker nenehoma poudarja: ustvariti kupca – *to create a customer* (1999a, 56–67). Natanko na »mestu« kupca se srečata dva vidika managementa: vidik upravičevanja in vidik ustvarjanja. Kupec je tisti, ki upravičuje obstoj managementa: to pomeni, da se v kupcu nahaja tisti cilj, ki mu mora management slediti, da lahko sploh upraviči svoj obstoj. Po drugi strani je kupec s svojimi željami izdelek managementa: je stvaritev, ki jo zares oblikuje šele management s svojo aktivno angažiranostjo in sledenjem zahtevi po »ustvarjanju kupca«. Na ta način management sam ustvarja razloge za svoj lasten obstoj: kupce – »tisto, zaradi česar management je« – in s tem položaj, v katerem imamo v resnici opraviti le še z managementom samim, ki sam sebi prek kupca ustvarja tako razloge kot pogoje za lastni obstoj. Ali kot pravi Drucker: »Če hočemo vedeti, kaj je posel, moramo začeti pri njegovem cilju. Cilj mora ležati zunaj posla samega. Pravzaprav, moral ležati v družbi, saj je poslovno podjetje organ družbe. Obstaja samo ena veljavna definicija cilja: *ustvariti kupca*.« (1999a, 56).

Manageriranje: od nečesa »zunanjega« do nečesa »notranjega«

Če je bilo, kot smo videli, pri managementu razumljenem kot disciplini moč govoriti o prehodu od nečesa notranjega do nečesa zunanjega, je pri manageriranju, torej pri dejavnosti managerjev, moč govoriti o nasprotnem premiku: od nečesa zunanjega proti nečemu notranjemu. Tradicionalna naloga managerjev (oziroma tradicional-

nega managementa iz časa Taylorja) je, da managerira predvsem delavca, kar lahko počne le *od zunaj*, saj je manager nekaj delavcu zunanjega. Tak način manageriranja pride zlasti v poštev pri fizičnih delavcih industrijske (tudi delno predindustrijske) dobe. Naloga sodobnega managerja je, da managerira predvsem samega sebe, da se torej managerira *od znotraj*, obenem pa, da managerira notranjost drugih. To še posebno velja danes, v času *knowledge workerjev*, v času ko naj bi bili vsi managerji; saj je ena temeljnih določitev *knowledge workerja* ta, da je manager samega sebe (Drucker 1985).

Kako razumeti določitev, da se v tradicionalnem managementu delavca managerira *od zunaj*? Kot smo že dejali, obstaja v času Taylorja neka *in-in* dvojnost managementa: *in* organizacija *in* management. Toda poleg delitve na organizacijo in management obstaja tudi še delitev na managerja in delavca. Manager in delavec sta prav tako nekaj dvojnega in različnega, in sicer tako na ravni »biti« kot na ravni funkcij, ki jih opravljata (način biti znotraj delitve dela v organizaciji, ne v družbi). Poglavitna managerjeva funkcija je manageriranje, delavčeva pa delanje. Delavec je pri svojem delu soočen predvsem z orodji, ki so nekaj zunanjega. Pri opravljanju dela se teh zunanjih orodij poslužuje kot nečesa, s čimer upravlja. Tudi manager pri svojem delu upravlja z »orodjem«, ki je zunaj njega. Toda to »orodje«, ki je zunaj njega, je delavec, ki ga je potrebno managerirati.

Pri manageriranju *od zunaj* se mesto tega, ki managerira (torej managerja), nahaja zunaj in je postavljeno nad osebo, ki je managerirana. Obenem govorimo torej o dveh mestih: o mestu managerja in mestu delavca. Manager prvič določi nalogo in načine opravljanja naloge ter drugič načine preverjanja oziroma kontrole izvrševanja naloge. Določitev naloge in načinov njenega opravljanja kakor tudi načinov preverjanja in kontrole je nekaj, kar vznikne »v glavi« managerja. Iz tega mesta, torej od zunaj, se delavcu posreduje navodila glede naloge in načinov njenega opravljanja. Za delavca je to naloga, ki prihaja od neke njemu »nadrejene glave«, z višje pozicije in lokacije. Ko je naloga določena, preostane delavcu le še to, da nalogo opravi v skladu z določenimi, pogosto vnaprej predpisanimi načini. Naloga managerja je, da poleg določanja naloge delavca tudi nadzira. Nadzor delavca se izvaja z mesta, ki je zunaj delavca, saj je manager tisti, ki nadzoruje. Ko manager ugotovi, da delo ne poteka v skladu z nalogo oziroma na pravi način, delavcu sporoči, da so potrebni popravki. Za delavca je to informacija, ki jo (ponovno) prejme z mesta, ki je zunaj, torej od neke druge, nadrejene osebe. V skladu s prejeto informacijo spremeni svoj način dela. V primeru manageriranja od zunaj gre potemtakem za dve povsem jasno ločeni osebi, ki opra-

vljata vsaka svojo funkcijo. To, kar ju povezuje, je tok informacij, ki med njima prehaja (večji del enosmerno).

V tradicionalnem managementu je veljalo, da je bil manager nekaj od delavca ločenega, drugačnega. Glavna naloga managerja je bila skrbeti za delo drugih, torej za manageriranje drugih. To je Taylorjevo obdobje in čas, v katerem je bil management naravnano navznoter (v organizacijo). Naravnano navznoter je bila po vsej verjetnosti tesno povezana z vlogo managerjev, ki so skrbeli predvsem za notranjost organizacije in v povezavi s tem za manageriranje delavcev. Kot smo že nakazali, se postopoma začne nov proces, skozi katerega se management vse bolj obrača navzven, njegovo polje zanimanja ni več le notranjost organizacije, temveč vse bolj njena zunanost. Zunanost je, kot smo pokazali, družba sama, ki vse bolj postaja tista realnost, ki naj bi ji management »služil«. V novi vlogi managementa organizacija ni več tisto najvišje (in še manj edino), čemur naj management služi, saj je organizacija sedaj dojeta le kot del celote družbe, medtem ko management hoče vse, torej družbo kot celoto. Vendar je »hoteti vse« managementa lepo skrit za značilno, hlinjeno ponižnostjo služabnika, ki gospodarju zvesto služi.

Vzporedno z usmerjanjem managementa navzven v družbo se spreminja tudi njegova vloga v organizaciji. V ozadju teh dveh večplastnih premikov je še en velik premik: od fizičnega, industrijskega delavca h *knowledge workerju*,⁸ ali postindustrijskemu in postkapitalističnemu delavcu. Naravnano managementa navzven in pojav *knowledge workerja* zahtevata popolnoma nove načine manageriranja. Manageriranje poteka vse bolj *od znotraj* oziroma je usmerjeno navznoter, tako da manager ne managerira več drugih, ampak tudi in predvsem samega sebe. Ta obrat v manageriranje samega sebe je nujna posledica obrata managementa navzven. Če se pozornost managementa usmeri v zunanost organizacije (družbo), je treba poskrbeti, da se notranjost organizacije pri tem ne vrne v pristanje kaosa. Tega pa management kot tak ni več zmožen storiti, saj velja njegova pozornost predvsem zunanosti organizacije. Red morajo torej vzdrževati posamezniki sami – vsak *knowledge worker* posebej, in sicer tako, da managerirajo same sebe.

Kako razumeti tovrstno manageriranje *od znotraj*? Mesti managerja in delavca (torej tistega, ki managerira in onega, ki je manageriran), ki sta prej bili ločeni, sedaj sovpadata. To pomeni, da nimamo več opraviti z mestom managerja in mestom delavca kot z dvema različnima mestoma, temveč le še z enim samim združenim mestom. Na ravni biti imamo le še managerja – delavca, ne pa več biti managerja in biti delavca kot nekaj dvojnega in različnega ter medsebojno loče-

nega. V tem enem sedaj ostaja kvečjemu še razlika na ravni funkcij, da manager – delavec nekaj časa managerira samega sebe, nato pa še opravi delo, ki si ga je prej »samozmanageriral«. Sodobni delavec je namreč ta, ki ga Drucker poimenuje *knowledge worker*. Ker sta *knowledge worker* in manager v Druckerjevi dikciji pravzaprav eno in isto, je mesto managerja obenem mesto *knowledge workerja* in obratno. Ker je mesto tega, ki managerira, in onega, ki je manageriran, eno in isto, je manageriranje lahko le še nekaj notranjega oziroma nekaj, kar je ponotranjeno tako s stališča managerja kot delavca. Nismo več dveh različnih mest in s tem mesta *zunaj*, iz katerega bi manager manageriral delavca, ampak le še eno mesto, to je le še *znotraj*, in s tem manageriranje samega sebe tako v primeru managerja kot delavca.

Vendar manageriranje od znotraj kljub vsemu poteka v skladu z zunanji nalogami, saj je cilj managementa – kot smo videli – v družbi. *Knowledge worker* je tisti, ki mora zunanje cilje ponotranjiti, da postanejo nekaj, k čemur mora stremeti in kar mora doseči. *Knowledge worker* ima tako rekoč dve funkciji: funkcijo manageriranja in funkcijo delanja. V skladu s prvo si najprej zastavi nalogo in določi načine, kako naj nalogo opravi. Naloga mora pri tem doseči cilj, ki je v družbi. V funkciji delanja mora to samostojno določeno nalogo le še opraviti. V ponovni funkciji managerja še sam sebe preveri, da ugotovi, ali je bila naloga opravljena. Če v funkciji samopreverjanja ugotovi, da naloga odstopa od zastavljenega cilja, svojo energijo ponovno usmeri v ta točno določen cilj. Pri tem ne gre pozabiti, da je cilj vedno nekaj zunanjega in kot tak ne izhaja iz delavca. Nasprotno ta sedaj izhaja iz družbe, delavec pa mora to jemati ne le kot nekaj svojega, pač pa kot nekaj dobesedno notranjega, kot nekaj, kar je on sam.

Na ravni dejavnosti velja, da delo *knowledge workerja* v nasprotju z delom industrijskega delavca ne poteka več s pomočjo »roke«, ampak predvsem s pomočjo »glave«. Delo je tista dejavnost, ki omogoča, da se naloga opravi. Delo glave in vse večja zahtevnost naloge terjata vedno večjo zmožnost in inovativnost vsakega posameznega *knowledge workerja*. Ta zmožnost in inovativnost pa sta vezani tako na določanje naloge kot na načine njenega opravljanja. Na ravni organizacije gre le še za določanje najbolj splošnih usmeritev in najbolj temeljnih ciljev, ki naj jih organizacija doseže. To splošno določanje je nekaj, kar se kaže v viziji in poslanstvu.⁹ V času Taylorja je bila ena od funkcij managerja ta, da je določal nalogo in delo, ki ju je nato opravil nekdo drug. V času *knowledge workerja* pa lahko govorimo o vsaj dveh ravneh managerjev. Najprej management (mana-

gerji) kot kolektivni organ organizacije določi njene najbolj splošne usmeritve, to sta vizija in poslanstvo, ki sta vedno podrejena nekemu zunanjemu cilju, lociranem v družbi. Kot taki sta vizija in poslanstvo nekaj kolektivno določenega, nekaj, kar tvori raven poenotenja celotne organizacije. Vizija in poslanstvo sta nekaj skrajno zavezujočega in predstavljata omejitvev oziroma zamejitev, znotraj katere se je šele dovoljeno gibati. Vizija in poslanstvo morata postati ne le nekaj notranjega, temveč tudi totalnega in veljavnega za vsakogar in za vse. Na drugi ravni imamo managerja kot posameznika, ki je obenem *knowledge worker*, on si sam določi nalogo, ki jo prav tako opravi sam. Naloga mora biti v skladu z vizijo in poslanstvom organizacije, ki ji je delavec zaposlitveno podrejen. Znotraj vnaprej določenega okvirja je *knowledge worker* naravnost »svobodno prisiljen«, da razvije svoje zmožnosti in inovativnost, ki bosta pripomogli k postavljanju in ureničevanju naloge. Ker je *knowledge worker* obenem manager in delavec, si nalogo določa sam. Preden mu v podjetju dovolijo, da jo samostojno določi, mora *knowledge worker* verovati v vizijo in poslanstvo organizacije. »[*Knowledge workerji*] morajo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti« (Drucker 1999b, 21).

Na ravni določanja naloge je stvar potemtakem radikalno nasprotna, kot je bila v času Taylorja. Tu ni več managerja kot nečesa delavcu zunanjega, ki bi določal nalogo. Nasprotno, delavec je sedaj obenem manager, ki sam sebi (torej od znotraj) določa nalogo. »Svobodo«, da si delavec sam določa nalogo, in odgovornost delavca, da nalogo opravi, poskuša Drucker prikazati kot *avtonomnost knowledge workerja*. Toda, ali gre pri vsem tem res za svobodo in avtonomnost?¹⁰ Na prvi pogled se zdi, da ja, saj si delavec sam določa nalogo, kar naj bi bil odraz njegove svobode. Toda kako lahko govorimo o svobodi delavca, če se ta giblje na področju dela, torej v sferi nuje in nesvobode (Arendt 1996), poleg tega pa je delavčeva »svoboda« še dodatno določena z vizijo in poslanstvom organizacije, ki sta odraz tega, kar družba terja (torej pričakovanja družbe). Najbolj upravičeno bi bilo reči, da sta delavčeva »svoboda« in »avtonomnost« nekakšna prostost, ali bolje sproščenost, ki delavcu omogočata, da se odloča med posameznimi nalogami, torej med eno in drugo nujo.

Ena temeljnih zahtev, ki se postavljajo *knowledge workerju*, je prispevati (*to contribute*) organizaciji. Da bi lahko prispeval, mora razvijati samega sebe (*to develop oneself*), obenem pa mora postati odgovoren (*responsible*). Razvijanje samega sebe pomeni razvijati svoje lastne veščine in učiti se v pomenu akumulacije *knowledge*.¹¹ V času Taylorja je bilo sredstvo produkcije nekaj delavcu zunanjega; to je bilo takšno ali drugačno orodje, s katerim je produciral.

V času Druckerja sredstvo produkcije postane nič več in nič manj kot prav *knowledge*. »Zaposleni, ki opravljajo ročno delo, ne posedujejo produkcijskih sredstev. [...] Toda *knowledge workerji* posedujejo produkcijska sredstva. To je *knowledge* med njihovimi ušesi.« (Drucker 1999b, 149). Razvijanje in učenje delavca pomeni akumulacijo *knowledge* – sredstev produkcije. Novo sredstvo produkcije je nekaj delavcu notranjega, to je njegova lastna misel, ki postaja vse bolj praktično usmerjena in zmožna predvsem tega, da proizvaja vedno več in vedno novo. Sam *knowledge* postaja nekaj ozko usmerjenega in specializiranega ter predvsem praktičnega. Ena glavnih zahtev Druckerja je, da *knowledge* ne sme biti sam sebi namen, ampak mora služiti nečemu drugemu, torej doseganju rezultatov. »Razvijanje« delavca kot *knowledge workerja* pomeni predvsem vkalupljanje in usmerjanje samega sebe v točno določeno in od zunaj začrtano smer: usmeritev namreč določata vizija in poslanstvo, ki sta v skladu s cilji organizacije, cilje pa določa družba. Od *knowledge workerja* se zahteva, da svojo glavo napolni z *uporabnim* in *koristnim knowledgeom*, ki mu bo omogočal produkcijo. V času ročnega delavca je bilo telo tisto, ki je bilo na preizkusu in je bilo podvrženo logiki dela. V času *knowledge workerja* je sedaj že sama delavčeva misel tista, ki postaja vse bolj podvržena logiki dela. Delavcu ni več potrebno spreminjati svojega telesa, izboljševati giba roke, ni več potrebno, da postane hitrejši na ravni gibov (Taylor), sedaj se od njega terja, da spremeni svojo misel, da jo usmeri in spremeni tako, da postane zmožna misliti le koristno, uporabno in v dobrobit organizacije.

Da bi *knowledge worker* resnično prispeval organizaciji in razvijal samega sebe in se »polnil« s koristnim *knowledgeom*, mora razviti čut za »odgovornost«. Pri tem velja, da managersko govorjenje o odgovornosti pomeni predvsem to, da ni nobene in nikakršne odgovornosti več. Vse, kar je od odgovornosti ostalo, je »dogovornost« in dogovarjanje. Druckerjevo besedovanje o »odgovornosti« velja razumeti predvsem kot način samonadzora, ki poteka v skladu z vnaprej dogovorjenim. »Odgovornost« je torej le še nadzor, ki poteka od znotraj. Ročni delavec je bil nadzorovan od zunaj, s strani managerja; *knowledge worker* nadzoruje samega sebe, s tem ko začuti, da je »odgovoren« za dosežke organizacije. »Odgovornost« tako postane najbolj subtilen način nadzora, nadzor, ki ga vzpostavi *knowledge worker* sam nad seboj. Zunanja prisila je nekaj blagega in predvsem nekaj, čemur se je moč izogniti. Notranja prisila je neizbežna nuja, ki nas žene in nam ne dovoli, da se ji upremo. Naloga je v najbolj splošnem (kot vizija in poslanstvo) še vedno zastavljena od zunaj. »Odgovornost« je skrčena na verovanje v nalogo in »nedopuščanje« možnosti

samemu sebi za obstoj še česa drugega poleg te naloge. »Odgovornost« ne dopušča, da se sprašujemo o tem, kar nam je dodeljeno (to bi bila največja neodgovornost), ampak terja, da to izvršimo, ne da bi si o nalogi sploh drznili podvomiti.¹²

Sklep

Poleg ločevanja managementa in ekonomije bi bilo treba ločevati tudi management v svoji izvorni pojavni obliki, ki nastane nekje na prehodu iz 19. v 20. stoletje, in poznejše različice managementa, ki se pojavijo nekje po drugi svetovni vojni. V našem tekstu smo prvo različico poimenovali *tradicionalni management*. Zanj je značilna usmerjenost v organizacijo, pretežna dejavnost managerjev pa je manageriranje drugih. Drugo različico smo poimenovali *sodobni management*, katerega poglobitna usmerjenost meri na zunanost organizacije (na družbo), poglobitna dejavnost managerjev pa je manageriranje samih sebe. Na ravni delavcev imamo opraviti s premikom od fizičnih delavcev k *knowledge workerjem*.

Ključnega pomena se nam zdi prav razumevanje razlik in sprememb, ki so se zgodile v managementu. Seveda ostajajo številne sorodnosti in povezave tako med tradicionalnim in sodobnim managementom kot tudi med managementom in ekonomijo. Brez težav bi lahko ubrali pot, ki bi temeljila na iskanju sorodnosti in podobnosti med temi koncepti. Verjetno bi jih našli precej, mogoče celo več kot je razlik. Vendar bi s tem, hote ali ne, pristali na poti, ki nas vodi v enost in enotnost konceptov. To je pot, ki govori, da se pravzaprav ni zgodilo nič novega, češ da ostaja vse enako, da smo še vedno v starem dobrem kapitalizmu. Pot, ki skuša iskati večno in nespremenljivo. Na tej poti se nam kaj hitro lahko zgodi, da najdemo management povsod in vedno (*mainstream* managerska literatura je polna tovrstnih »iznajdb«, ki najdejo management v vseh zgodovinskih epohah). A to ni pot, nas je v tem članku zanimala.

Raje smo se podali na pot iskanja tistega, kar se je premaknilo in spremenilo, saj so ravno spremembe ključne za management. To je pot, za katero se zdi, da šele omogoča mišljenje in razumevanje, saj omogoča razločevanje namesto stapljanja v eno.

Opombe

1. Tako *knowledge* kot tudi *knowledge worker* ohranjamo v izvorniku, saj menimo, da sta ustaljena prevoda »znanje« in »umski delavec« neprimerna, boljših pa nekako ne najdemo. Če bi bila kategorija »znanje« mogoče še sprejemljiva, je kategorija »umski delavec« napačna iz dveh razlogov: če *knowledge* pomeni »znanje«, potem to ni obenem tudi »um-ovanje«. Poleg tega je pojem »umski delavec«

- neustrezen, ker je kategorija »uma« filozofski koncept z dolgo in zapleteno tradicijo, ki nima z managementom nič skupnega.
2. To počne skoraj vsa *mainstream* managerska literatura. Prav tako niso iz tega izvzeti redki poskusi pisanja zgodovine managementa (prim. Wren 1994).
 3. Ta in vsi drugi prevodi citatov so avtorjevi.
 4. O Taylorju glej Nelson 1988; za eno redko dostopnih gradiv v slovenščini glej Marković 2006.
 5. »Manageriranje ni zgolj pasivno, prilagodljivo obnašanje; [manageriranje] pomeni biti dejaven tako, da zelene cilje uresničiš« (Drucker 1999a, 37).
 6. Ustvarjanje razmer za svoje nemoteno delovanje je večplastno in bi terjalo poglobljeno razmišljanje. Na tem mestu lahko le nakažemo nekatere ključne vidike. Ena od zahtev Druckerja se glasi »to create change« (1999b, 84–86). Tudi to kaže na izredno aktivno naravnost managementa napram pasivnosti ekonomije. Management hoče sam ustvarjati spremembe, noče le opazovati in se prilagajati, temveč hoče biti aktiven ter si sam kreirati in podrejati zunanost organizacije. Prihajajoče spremembe hoče predvideti in jih sam povzročiti ter si tako zagotoviti, da bodo te spremembe prave (prave za management). Po drugi strani pa postaja management vse bolj usmerjen v prihodnost. Drucker to izrazi kot »*managing the future*« in celo kot »*create the future*« (1999b, 74–83). Naravnost managementa v prihodnost je zahteva, da že danes ustvari razmere za zaželeno prihodnost. Prihodnost tako postaja vse bolj nekaj, kar hoče management doseči že danes in samo zase. S tem, ko management hoče prihodnost zase, da jasno vedeti, da obstaja samo ena prava prihodnost in edino management ve katera. S tem smo postavljeni pred (ne)možnost izbire: Na izbiro imate samo eno možnost; lahko se ji svobodno podredite, lahko se ji zoperstavite, toda v vsakem primeru jo izberete. Zahteva managementa po prihodnosti je vnaprejšnje onemogočanje kakršne koli prihodnosti razen ene, v kateri (naj) kraljuje management.
 7. O tem zlasti Drucker 1999a in Drucker 1985.
 8. Če velja naša teza, da ne gre za en in enoten management, s katerim bi imeli opraviti vse od njegovega pojava, temveč vsaj za dve različni vrsti managementa, je premikov še več. Eden od poskusov iskanja podobnih premikov je Virnov premik od fordizma k postfordizmu. Vendar bi bilo tu treba izpostaviti predvsem dvoje: (1.) Virno se omeji na proučevanje produkcijskega načina in tematizira tako fordizem kot postfordizem predvsem kot dva različna načina produkcije. (2.) Kljub opazovanju premikov, imamo v ozadju še vedno opraviti z enim, ki je Kapitalizem. Virno (2003) ostaja strogo znotraj logike Kapitalizma in vsa njegova opažanja so le opažanja sprememb znotraj Kapitalizma, ki se pojavlja kot tista večna in nespremenljiva, torej metafizična substanca. Zdi se, da nas govorjenje

- o Kapitalizmu in zgolj njegovih transformacijah predvsem zmotno zavaja in nam daje občutek, kot da se od Marxovih časov ni ravno dosti spremenilo.
9. Vizijo bi lahko razumeli kot zmožnost videnja nečesa, česar še ni (vizionarstvo). Kot taka bi lahko bila blizu izvornemu konceptu ideje. Poslanstvo se veže na neke vrste podeljeno nam nalogo, ki jo moramo izpolniti. Izvor pojma je religiozne narave. Glej Varanini 2006.
 10. O Odnosu med avtonomnostjo, odgovornostjo in učinkovitostjo glej Kuzmanič 2007a.
 11. O Druckerjevem pojmu *knowledge* glej Kuzmanič 2006.
 12. Bralcu, ki ga zanima, kaj pomeni izvrševanje naloge brez kakršnega koli pomisleka, svetujemo knjigo Hanne Arendt *Eichmann v Jeruzalemu* (2007).

Literatura

- Arendt, H. 1996. *Vita activa*. Ljubljana: Krtina.
- . 2007. *Eichmann v Jeruzalemu*. Ljubljana: Študentska založba.
- Drucker, F. P. 1985. *The effective executive*. New York: Harper&Row.
- . 1999a. *Management: an abridged and revised version of management: tasks, responsibilities, practise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- . 1999b. *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kuzmanič, A. T. 2006. The construction and functioning of knowledge in Drucker's 'Theory' of management (ethics, politics and management). V *Advancing business and management in knowledge-based society: [proceedings of the] 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 1957–1980*. Koper: Faculty of management.
- . 2007a. Challenges and critique of efficiency (autonomy, responsibility & efficiency). V *Professional challenges for school effectiveness and improvement in the era of accountability: proceedings of the 20th Annual World icsei Congress*, ur. Mateja Brejc, 21–26. Ljubljana: National School for Leadership in Education; Koper: Faculty of Management Koper.
- . 2007b. Management in ekonomija: ali je to dvoje ali eno? (Elementi za razumevanje postsocializma in managerske revolucije). *Management 2* (1): 79–90.
- Marković, A. 2006. »Kaj« je Frederick Winslow Taylor? *Management 1* (1): 31–48.
- Nelson, D. 1988. *Taylor e la rivoluzione manageriale: la nascita dello »scientific management«*. Torino: Einaudi.
- Shenhav, Y. 2002. *Manufacturing rationality: the engineering foundations of the managerial revolution*. Oxford: Oxford University Press.

- Taylor, F. W. 1998. *The principles of scientific management*. New York: Dover.
- Varanini, F. 2006. *Le parole del manager*. Milano: Guerini.
- Virno, P. 2003. *Slovnica množva: k analizi oblik sodobnega življenja*. Ljubljana: Krt.
- Wren, A. D. 1994. *The evolution of management thought*. 4. izd. New York: Wiley.

2. slovenski MoodleMoot

viktorija sulčič

Univerza na Primorskem, Slovenija

Moodle, odprtokodno učno okolje, postaja vse bolj razširjeno in priznано. V Sloveniji že od leta 2006 deluje skupnost moodle.si, ki povezuje uporabnike Moodla v Sloveniji. Pobudnik moodle.si skupnosti je prvo srečanje uporabnikov Moodla organiziral lani, letos pa so se uporabniki Moodla srečali na 2. mednarodni moodle.si konferenci. Konferenco MoodleMoot je v sodelovanju s Centrom odprte kode Slovenije, Artesio in Šolo za ravnatelje organiziral Center za e-izobraževanje Fakultete za management Koper. V prispevku predstavljamo potek in vsebino 2. mednarodne moodle.si konference.

Gljučne besede: MoodleMoot, Moodle, moodle.si

Uvod

Center za e-izobraževanje Fakultete za management je slovenske uporabnike Moodla, odprtokodnega učnega okolja (<http://www.moodle.org>), povezal v t. i. skupnosti moodle.si decembra 2006. Moodle – sistem za podporo učenja (Lms – Learning Management System), se predvsem uporablja za podporo učenja in poučevanja, podpira pa tudi sodelovanje različnih skupnosti. Tako se Moodle uporablja za podporo skupnosti Moodle uporabnikov po celem svetu, tudi v Sloveniji (<http://www.moodle.si>). Število slovenskih uporabnikov Moodla iz leta v leto narašča: konec avgusta 2007 je uradna stran Moodla (<http://moodle.org/sites/>) beležila 121 Moodle namestitev v Sloveniji (Sulčič 2007, 267), avgusta 2008 smo beležili že 158. Povečuje se tudi število uporabnikov skupnosti moodle.si, saj skupnost letos šteje že 650 registriranih uporabnikov (v letu 2007 jih je bilo »le« 236). Naraščanje števila uporabnikov Moodla in ustanovitve skupnosti moodle.si sta nas že v letu 2007 vodila k organizaciji 1. moodle.si konference (več v Sulčič 2007, 267–272), oziroma MoodleMoot-a kot takšna srečanja uporabnikov in razvijalcev Moodla imenujejo po svetu (<http://docs.moodle.org/en/MoodleMoot>). Marca 2008 so bili MoodleMoot-i v Nemčiji in Skandinaviji, maja pa v Franciji, Italiji in Belgiji. Junija meseca so se poleg slovenskih uporabnikov Moodla na MoodleMoot-ih srečali še uporabniki Moodla v zda. V Ameriki so bila srečanja kar na treh različnih lokacijah: v San Franciscu, New Yorku in Oklahomi. Avgusta so svoje izkušnje izmenjevali čilenski uporabniki Moodla, do konca leta 2008 pa se bodo

uporabniki Moodle v oktobru lahko srečali še v Avstriji (septembra), Avstraliji, Braziliji, Novi Zelandiji, Omanu, Italiji, Veliki Britaniji in Španiji (Moodle.org in MoodleMoot.org).

Potek 2. mednarodne konference moodle.si

Uspešna izvedba 1. nacionalne konference moodle.si maja 2007 (več o konferenci na <http://moodle.si/>), je vodila k organizaciji in izvedbi druge konference, tokrat s širitvijo v mednarodni prostor. Na osnovi izkušenj preteklega leta smo se odločili, da konferenco izvedemo v enem dnevu, njena struktura pa ostane enaka lanskoletni.

V imenu organizatorja – Centra za e-izobraževanje Fakultete za management Koper, je udeležence konference pozdravila doc. dr. Viktorija Sulčič, prodekanja za izobraževanje na dodiplomski šoli. V plenarnem delu je Tomi Dolenc iz Arnesa predstavil dejavnosti na področju informatizacije slovenskega šolstva, predvsem dejavnosti v okviru posodabljanja slovenskega izobraževalnega omrežja (sio). Predstavitev je bila za vseh 66 udeležencev konference zanimiva in aktualna. Udeležence je pritegnila še predstavitev Janeza Čača z Ministrstva za šolstvo in šport o stanju na področju e-gradiv. Čač je predstavil rezultate dosedanjih razpisov ter dejavnosti na področju e-gradiv v prihodnje. Udeleženci konference so prejeli še zloženko e-gradiv, ki jih je v zaključenih projektih financiralo Ministrstvo za šolstvo in šport. Diskusija o uporabi e-gradiv v primarnem in sekundarnem izobraževanju se je nadaljevala še v okviru sekcije z imenom »Uporaba Moodle pri izobraževanju otrok in mladine«. Razpravo o e-gradivih so udeleženci nadgradili še z razpravo o možnostih uporabe odprto kodnih rešitev v šolstvu. Razprava je potekala pod okriljem coksa (Centra za odprto kodo Slovenije – <http://www.coks.si>), soorganizatorja konference moodle.si in spodbujevalca razvoja in uporabe odprtokodnih rešitev v Sloveniji.

Vzporedno s sekcijo, ki je bila namenjena prvenstveno uporabi Moodle ter drugih odprtokodnih rešitev med mladimi, se je odvijala predstavitev izkušenj in primerov dobrih praks pri izobraževanju odraslih. Na konferenci so bili predstavljeni prispevki učiteljev treh slovenskih univerz – Univerze na Primorskem, Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru. Moodle se uporablja tudi za podporo neformalnih oblik izobraževanja.

V popoldanski sekciji »Razširitve Moodle« so uporabniki Moodle predstavili nadgradnje in prilagoditve Moodle za svoje potrebe. Največ pozornosti glede na vsebino in način izvedbe, je bilo namenjeno mednarodni sekciji z imenom »Between Real and Second Life®«. V sekciji sta bila prispevka dr. Petra Purga in dr. Viktorije Sulčič pred-

stavljena na prizorišču konference v Kopru. Zavod Artesia iz Ljubljane, soorganizator konference moodle.si, je v sodelovanju s podjetjem Tovarna idej Maribor poskrbelo za vzpostavitev prizorišča konference moodle.si v navideznem svetu 3d, imenovanem Second Life, ter za prenos predstavitev v Second Life. Skozi Second Life so se v realno prizorišče konference vključili trije referenti iz tujine. Gianina Rossini iz Velike Britanije je predstavila delovanje skupnosti Sloodle. Sloodle (več na <http://sloodle.org/>), projekt, ki povezuje dejavnosti v Second Life-u z Moodlom, je bila obenem osrednja tema prispevka Angleža dr. Daniela Livingstona. Navdušenje udeležencev pa nedvomno požel Chris Surridge iz Južne Koreje, ki je predstavil možnosti uporabe Second Life-a v izobraževanju. Dober prikaz možnosti uporabe Second Life-a v izobraževanju kot tudi podpori sodelovalnega dela med udeleženci iz različnih kulturnih okolij je bila že sama izvedba mednarodne sekcije »Between Real and Second Life®«.

Zaključek

Vsakoletno srečanje uporabnikov Moodla – MoodleMoot, postaja praksa v okoljih, kjer ima Moodle podporo v lokalnem okolju. Center za e-izobraževanje Fakultete za management v okviru Centra odprte kode Slovenije ter prek skupnosti moodle.si skrbi za podporo uporabnikov, predvsem učiteljev, Moodla v Sloveniji. Prek skupnosti moodle.si si lahko vsi uporabniki naložijo prevod uporabniškega vmesnika ter navodila za uporabo Moodla za študente/učence in učitelje. Praksa zadnjih let, ter izvedba 1. nacionalne moodle.si konference je pokazala, da je za širitev uporabe Moodla v Sloveniji koristno, če se vsi, ki jih Moodle zanima, enkrat letno srečajo na t. i. MoodleMoot-u. Takšno srečanje je idealna priložnost za izmenjavo primerov dobre prakse ter medsebojno druženje in spoznavanje. Tudi letos se je organizator konference odločil, da po 1 €od posamezne kotizacije nameni razvijalcem odprtokodnega učnega okolja Moodle.

Zbornika prispevkov obeh konferenc in galeriji slik konferenc so dostopni prek moodle.si skupnosti (<http://www.moodle.si>). Na spletišču moodle.si skupnosti bo objavljeno tudi povabilo na 3. mednarodno moodle.si konferenco, ki jo bomo organizirali spomladi 2009. Vabljeni na 3. slovenski MoodleMoot in v skupnost moodle.si.

Literatura

Sulčić, V. 2007. Skupnost Moodle v Sloveniji. *Management 2* (3): 267–272.

2. mednarodna konferenca My PhD

armand faganel

Univerza na Primorskem, Slovenija

V članku predstavljamo organizacijo in izvedbo druge mednarodne konference My PhD, ki je potekala junija v Bratislavi, v organizaciji Friedrich Ebertovega sklada, ki je nemška neprofitna ustanova. Teme konference so se dotikale nove Evrope in izzivov trajnostnega razvoja, obravnavali so jih podiplomski raziskovalci iz najrazličnejših disciplin. Konferenca je namenjena izmenjavi različnih pogledov in idej, kakor tudi seznanjanju mladih evropskih raziskovalcev. Izkazan je bil precejšen interes za udeležbo, saj so lahko sprejeli le slabih 40 odstotkov prijavljenih kandidatov. Zanimiv je tudi tekmovalni pristop konference: organizatorji so izbrali najboljše prispevke, ki bodo objavljeni v zborniku konference.

Gljučne besede: nova Evropa, trajnostni razvoj, interdisciplinarnost, mednarodna konferenca

Uvod

Udeležba na mednarodni konferenci My PhD je zanimiva iz več razlogov. Za organizacijo konference je poskrbel sklad Friedrich Ebert (Friedrich Ebert Stiftung - fes), ustanovljen leta 1925 kot politična dediščina prvega demokratično izvoljenega nemškega predsednika. Kot zasebna kulturna neprofitna institucija je predan idejam in vrednotam socialne demokracije. Danes je sklad namenjen debatam in skrbi za povezovanje severa in juga. Osrednje aktualne teme, s katerimi se sklad ukvarja, so pravična družba, inovacije in napredek ter aktivna demokracija. Organizirajo izobraževalne tečaje, diskusije, forume, konference z različno tematiko ter podeljujejo štipendije (leta 2007 so podelili prek 2000 štipendij). Sklad kar polovico denarja namenja mednarodnim dejavnostim. Delujejo na področju sodelovanja pri razvoju v 70 državah Afrike, Azije, Bližnjega vzhoda, Latinske Amerike in Evrope; aktivnosti mednarodnega dialoga izvajajo v 33 državah zahodne Evrope, centralne in jugovzhodne Evrope, v Zvezi neodvisnih držav bivše Sovjetske zveze ter v ZDA in na Japonskem. V reformiranih državah vzhodne Evrope je fes vključen v podporo procesom demokratizacije, tranzicije v tržno gospodarstvo in vzpostavljanja civilne družbe, še posebej na področjih trga delovne sile, družbene, okoljske in medijske politike. Izdajajo revijo *International*

Politics and Society ter serijo publikacij v nemščini, kot so *Europäische Politik* in *Politik Info*. Sekcija *International Policy Analysis* raziskuje vprašanja, povezana z zunanjo politiko, evropsko integracijo ter mednarodnimi ekonomskimi in družbenimi politikami.

Slovaški center je tokrat organiziral že drugo konferenco tekmovalnega značaja za mlade znanstvenike z namenom srečevanja podiplomskih študentov iz različnih držav in vzpodbujanja primerjav kakor tudi tekmovalnosti med njimi, omogočiti vzpostavitev mreženja za kasnejše sodelovanje ter izzvati nove načine razmišljanja. Izmed več kot sto prispelih prispevkov jih je bilo izbranih 38. Dvodnevni dogodek je združil doktorske študente različnih področij, od politoloških in družbenih znanosti, do ekonomskih ved in managementa, regionalne ekonomike in geografije, okoljskih znanosti, statistike itn. Čeprav je znano, da interdisciplinarni pristop omogoča veliko kompleksnejše razumevanje sveta, je pristop pogosto zanemarjen. Kljub vsemu je bila tema letošnje konference že po definiciji interdisciplinarna.

Različni vidiki trajnostnega razvoja

Tema druge konference *My phd* je bila »nova« Evropa in izzivi trajnostnega razvoja. Brundtlandova komisija je 1987 trajnostni razvoj definirala kot »razvoj, ki omogoča zadovoljevanje trenutnih potreb, ne da bi pri tem ogrožali zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij«. Definicijo si lahko ogledamo s treh vidikov: političnega, ekonomskega in etičnega. Trajnostni razvoj zahteva medgeneracijsko solidarnost in zadovoljevanje današnjih potreb. V naši potrošniško in profitno naravnani družbi volivcem težko prodamo takšne vsebine, še posebej v razvijajočih se državah. Ekonomski učinki so kontroverzni: kratkoročen dobiček je pogosto v nasprotju z okoljevarstvenimi in družbenimi dimenzijami trajnostnega razvoja. Utemeljevanje etične upravičenosti trajnostnega razvoja je torej neizogibno.

Pristopi k trajnostnemu razvoju na različnih nivojih

Priporočilo »razmišljaj globalno, deluj lokalno,« se da prenesti neposredno na področje trajnostnega razvoja. Trajnostni razvoj je globalno vprašanje, vendar zahteva delovanje na vseh nivojih: mikrolokalnem, lokalnem, regionalnem in globalnem. Lastne strategije trajnostnega razvoja so zapisali v številnih organizacijah, občinah, pokrajinah. Strategija trajnostnega razvoja eu je bila oblikovana leta 2006, čeprav so se s tematiko ukvarjali že pred tem. Trajnostna strategija razvoja eu za obdobje 2006–2010 definira 7 izzivov:

1. klimatske spremembe in energetska politiko,

2. trajnostni transport,
3. trajnostno proizvodnjo in potrošnjo,
4. trajnostni management naravnih virov,
5. javno zdravstvo,
6. družbena vključenost, demografija in migracije,
7. globalna revščina in izzivi trajnostnega razvoja.

Strategija trajnostnega razvoja eu je tesno prepletena z globalnimi vprašanji. Trajnostni razvoj ni le vprašanje solidarnosti s prihodnjimi generacijami, je tudi vprašanje globalne solidarnosti razvitih držav z manj razvitimi. Skrb za globalno dimenzijo trajnostnega razvoja je v največji meri prevzel ozn. Na nedavni 16. seji Komisije za trajnostni razvoj ozn v New Yorku so ponovno ocenili napredek pri implementaciji sklepov iz Johannesburga 2002. Ugotovili so številne pomanjkljivosti v procesu in potrebo po nadaljnjem povečevanju ukrepov pri implementaciji akcijskega načrta. Za uspešen spopad z izzivi trajnostnega razvoja je potrebno usklajevanje in sodelovanje vseh udeležencev: posameznikov, vlad (lokalnih in regionalnih), globalnih medvladnih organizacij, poslovnih subjektov, nevladnih organizacij in civilnih ter verskih združenj idr., z močno vključenostjo znanosti in znanstvenikov. Prispevki avtorjev na konferenci so pokrivali večino zgoraj omenjenih tem.

Izvedba konference

Konferenca je potekala v stari meščanski vili v centru Bratislave, kjer ima sedež Slovaško elektrogospodarstvo. Po registraciji in izdatnem zajtrku je imela pozdravni nagovor pokroviteljica konference, profesorica Brigita Schmögnerová, podpredsednica Evropske banke za obnovo in razvoj v Londonu. Pred tem je bila finančna ministrica slovaške vlade v letih 1998–2002. V govoru je pozdravila raznolikost prispevkov, obravnavanih področij ter izrazila upanje, da bodo mladi znanstveniki izkoristili priložnost druženja za izmenjavo mnenj, idej in navezovanje stikov. Zaželela je tudi, da bi konferenca dodala skromen prispevek k nalogi, kako se spopasti z izzivi trajnostnega razvoja v novi Evropi. Tri panele, ki so potekali istočasno, so vodili ugledni znanstveniki iz različnih evropskih držav, kot so prof. dr. Mikuláš Huba s Slovaške akademije znanosti, dr. Brigitte Marcher z dunajskega Renner Instituta, analitik in svetovalec Carlos Buhigas Schubert, doc. dr. Vladimír Ira, direktor Geografskega inštituta na Slovaški akademiji znanosti, prof. dr. Horst Tomann s Freie Universität Berlin in drugi znanstveniki iz Latvije, Velike Britanije, Poljske ter Slovaške.

Na posameznih panelih so se zvrstili tri do štiri avtorji, kratkim predstavitev so sledili zahtevni komentarji in številna vprašanja, tako da so bili odmori s kavo in kosilom med paneli vedno krajši od načrtovanih. Konference so se udeležili raziskovalci s Slovaške, Finske, Litve, Avstrije, Velike Britanije, Poljske, Ukrajine, Italije, Irske, Nemčije, Estonije, Belorusije, Latvije, Bolgarije, z da, Hrvaške in Slovenije. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri posebej zanimivi referati:

- Zuzana LučKayová z Oddelka angleških in ameriških študij Ša-fárikove univerze s Slovaške je razpravljala o ponovnem doseganju dostojanstva ter družbenih in kulturnih dimenzijah trajnostnega razvoja v Evropi.
- Psihologinja Zuzana Makovská s Filozofske fakultete v Presovu, Slovaška je načela debato o kontekstu kakovosti življenja v povezavi s trajnostnim razvojem v nasprotju z ekonomskim redukcionizmom ter predstavila analizo političnega diskurza.
- Podobno temo je imel Branislav Žúdel z Oddelka mednarodnih odnosov in ekonomske diplomacije na Ekonomski univerzi iz Bratislave: Kakovost življenja v svetu ekonomske rasti.
- Soňa Lutherová z Etnološkega inštituta Slovaške akademije znanosti je obravnavala univerzalen problem zaznavanja mladih o svojih prebivališčih ter strategijah za pridobivanje lastnega stanovanja.
- Nataliya Frolova s Fakultete ekonomske statistike v Ukrajini je izpostavila problem davkov na potrošnjo energije in evidenco iz Ukrajine.
- Aleksander Dietrich s Fakultete finance in bančništva v Poznau, Poljska je predstavil financiranje dolgoročne skrbi za starejše in predlagal izpopolnjen evropski družbeni model.
- Alda Ozola-Matule z Inštituta okoljskega managementa in znanosti v Latviji je obravnavala temo s področja okoljskega aktivizma v Latviji, natančneje izzive javne participacije v politikah energije in klime.

Naslednji dan konference se je dopoldne nadaljevalo zasedanje v dveh panelih, po kosilu pa se je uradni del konference zaključil. Nadaljevali smo z družabnim delom, organizatorji so nas povabili na organiziran izlet do impozantnih, delno rekonstruiranih ruševin gradu Devina iz rimskih časov ob sotočju rek Donave in Morave. Večerjo so nam pripravili na bio kmetiji v Zahorski Bystrici, kjer vse jedi pripravljajo iz sestavin, pridobljenih na kmetiji. Organizatorji so bili ves

čas konference in izleta prijazno na razpolago in v pomoč pri reševanju vsakršnih težav.

Zaključek

Vrednost 2. konference My phd vidim predvsem v neformalnem mreženju in vzpostavljanju stikov med raziskovalci iz različnih držav ter različnih ved. Interdisciplinarnost pristopov do tematike omogoča sveže poglede na znane probleme in snovanje novih idej. Ravno tako gre posebna pohvala organizatorjem za neumorno skrb za zadovoljstvo in dobro počutje udeležencev. Z nekaterimi raziskovalci sem po povratku že vzpostavil stik in izmenjal podatke. Na spletni strani fes so objavljeni gradiva s konference ter posnetki dogajanja. Verjamem, da bodo z izkazano predanostjo organizatorjev in skrbjo za nenehno izboljševanje nadaljevali tudi na prihodnjih konferencah in ob organizaciji drugih dogodkov.

Povzetki *Abstracts*

Medsebojna prepletenost članov nadzornih svetov v delniških družbah na Poljskem

Marek Pawlak

Članek raziskuje medsebojno prepletenost članov nadzornih svetov poljskih delniških družb. Glavni vir informacij za raziskavo so bili podatke, ki jih družbe redno objavljajo v reviji *Business and Court Gazette* (bcg). Medsebojna prepletenost položajev tvori povezovalno mrežo med korporacijami. Njena uporaba omogoča koordinacijo v managementu celotne skupine. Prisotnost medsebojne prepletenosti članov nadzornih svetov na Poljskem je primerljiva glede na ostale države. Približno 13,43 odstotka poljskih direktorjev zaseda vsaj dva vodilna položaja. Povprečno število vodilnih položajev je 1,207, več kot en mandat pa je bilo na vodstvenih mestih 2.541 ljudi. Članek poleg tega ugotavlja, da obstaja pozitivna povezava med celotnim obsegom investicij v poljsko gospodarstvo in številom vodilnih položajev, ki jih zaseda posameznik.

Ključne besede: medsebojna prepletenost članov nadzornih svetov, nadzorni svet, baza podatkov

Krepitev ugleda korporacij skozi njihovo vodenje

Čedomir Ljubojević in Gordana Ljubojević

Članek razlikuje soodvisnost med vodenjem podjetja in njegovim ugledom. Cilja raziskave sta pokazati, da je oblika vodenja zavezana k izboljšanju ugleda korporacije, obenem pa je cilj še ugotoviti razmerje med vodenjem in ugledom družbe. Skozi raziskavo želimo dokazati obstoj potrebe po integraciji strategije vodenja v poslovno strategijo družbe (ta potreba bo vse bolj prisotna v prihodnosti) in potrditi domneve potrošnikov in družb, da je vodstvo nujno potrebno za večanje ugleda korporacije.

Ključne besede: vodstvo družbe, ugled, konkurenčna prednost

Process Format as a Factor in Increasing Buyer Satisfaction

Karmen Verle

Today modern companies are directed by buyers. Successful organizations are aware that the key issue is to satisfy buyers' needs and to maintain good relationship with them. Such companies perceive problems and opportunities fast and act accordingly. In future only such companies that will be able to substitute mass production and generalized market approach with a flexible production and in addition to this constantly look for market gaps for their products and services

will be able to survive. Further on such companies will be able to individualize their offer and in this way adjust and come closer to the buyer. However, the old hierarchical structure does not provide for that, therefore, we are nowadays talking about horizontal relationships, even among the suppliers, organizations and their buyers. The only organizational format providing for relationships and cooperation with buyers and suppliers on the one hand and increasing contentedness and successfulness of the employees on the other is a process format. The changes of the environment demand a thorough change of the traditional way of thinking and consequently the operation and organization of a company which wants to be successful or survive in new conditions.

Key words: organization, success, organizational structure, horizontal relationship, hierarchy, process structure

The Assessment of the ISO 9001 Internal Audit Effects in the Case of the Company Mercator, plc.

Milena Alič and Borut Rusjan

The purpose of this study is to get empirical data about the assessed contribution of an ISO 9001 internal audit to fulfil the company goals and in this way improve its efficiency. The empirical study in the case of Mercator, plc. is based on the analytically proven hypothesis taken from a former research. The first hypothesis (h1) assumes that internal audits contribute to the fulfilment of company goals and in this way contribute to company efficiency. The other hypothesis (h2) suggests that internal audits have more positive than negative effects upon business performance of a company. The study concluded that the internal audit in Mercator had generally more positive than negative effects upon business performance of the company. Respondents also realized that the internal audit considerably contributed to the fulfilment of company goals and to better efficiency. The results of the empirical study in Mercator support both hypotheses used as the research starting-point. Therefore the case of Mercator supports the statement that an internal audit which is primarily a quality management tool according to ISO 9001 requests could also contribute to better business performance and company efficiency. The empirical outcomes could help quality managers as a reference data for benchmarking of internal audits and their effects in various environments. Further empirical research including additional internal audit cases (from other environments) would be welcome. The results of these audits could support the development of a wider benchmark database and it could in addition give a stronger support to the hypotheses presented in this article.

Key words: internal audits, quality management systems, assessment of internal audit effects

From Taylor to Drucker: Management and Managing

Primož Turk

The article discusses the question of management and managing, focusing on the changes which took place in the period from Taylor to Drucker. In this period two turning points dramatically changed the nature of management. Management which started within the organization was at first concerned with the organization's inner workings. This concern with the organization's 'inside' is gradually projected to the outside, to society as a whole. Simultaneously, changes occur in managing. Managing which was first understood as managing others, i. e. as the activity of the manager managing the worker, changed into managing oneself. This is a shift to the inside, to managing individual's inner world and thinking processes.

Key words: managing, management, history, Drucker, Taylor

2nd Slovenian MoodleMoot

Viktorija Sulčič

Moodle, an open source learning management system, is becoming widely used and recognised all over the world. Slovenian Moodle users have been participating and sharing their experience in the Moodle.si community since 2006. The initiator of the Moodle.si community – the Faculty of Management Koper organised the first Slovenian MoodleMoot Conference last year. The event was organised again in May 2008. The conference was organised by the Centre for E-Learning of the Faculty of Management Koper in co-operation with the Open Source Centre – Slovenia, Artesia and the National School for Leadership in Education. This paper presents the 2nd International Moodle.si Conference.

Ključne besede: MoodleMoot, Moodle, Moodle.si

2nd My phd International Conference

Armand Faganel

The article presents the organization of the second My phd International Conference organized in June in Bratislava. The organizer Friedrich Ebert Foundation is a German non-profit organization. During the conference young researchers from various fields dealt with the issue of 'New Europe' and the challenges of sustainable development. The conference was also an opportunity for young researchers to meet new colleagues and exchange their views. The interest was very big since only 40 percent of the applicants were accepted. Another interesting thing was the competitive approach towards the conference, which means that only the best articles will be published in the conference proceedings.

Key words: 'New Europe', sustainable development, interdisciplinarity, international conference



**Management in organizacija:
celostno snovanje
politike organizacije**

Mitja I. Tavčar

Maj 2008

ISBN 978-961-6573-81-8

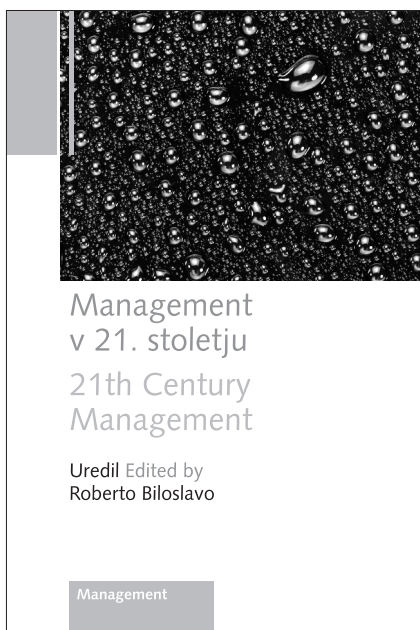
500 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 22,80 €

Običajna cena 38,00 €

www.zalozba.fm-kp.si

- Strateški management kompleksnosti
- Kompleksnost organizacij in management
- Urejanje zadev in odločanje v kompleksnosti
- Celostni pristopi za obvladovanje kompleksnosti organizacije
- Izhodišča načrtovanja in snovanja politike organizacije
- Vsebine načrtovanja in snovanja politike organizacije
- Proces načrtovanja in snovanja politike organizacije



Management v 21. stoletju
21th Century Management

Uredil Edited By
Roberto Biloslavo

November 2008
ISBN 978-961-6573-84-9
208 str., 16 × 24 cm

Klubska cena 14,40 €
Običajna cena 24,00 €
www.zalozba.fm-kp.si

Management: odprta vprašanja, dileme in možni odgovori
Roberto Biloslavo

Managing for Sustainability: New Directions for Management Education
Art Whatley

Management in politika: makro konceptualni premislek »zasnove«
Tonči Kuzmanič

Schools on the Threshold to the Era of Lifelong Learning
Milan Pol

Stare dileme v novi preobleki: management v izobraževanju
Anita Trnavčević

Workplace Spirituality: Reviewing the Branches and Deepening the Roots
Monty L. Lynn

Od managementa znanja k managementu modrosti
Roberto Biloslavo

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

