

# 2345678 Management

4

LETO 4 · ŠTEVILKA 3 · JESEN 2009

3

The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector

*Mandy Mok Kim Man*

2

Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih

*Tanja Sekirnik in Roberto Biloslavo*

1

Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti

*Peter Fatur in Borut Likar*

Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke

*Tina Vukasovič*

Evalvacija šolskega matematičnega tekmovanja Kenguru

*Barbara Komel*

Mednarodna znanstvena konferenca

MOTSP 2009

*Aleksander Janeš*

Tretji slovenski MoodleMoot

*Viktorija Sulčič*

ISSN 1854-4223



# Management

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

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

## ODGOVORNI UREDNIK

izr. prof. dr. Mitja I. Tavčar

## GLAVNI UREDNIK

prof. dr. Štefan Bojnec

## UREDNIŠKI ODBOR

Alen Balde, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Milena Bevc, *Inštitut za ekonomska raziskovanja, Ljubljana*

Primož Dolenc, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Slavko Dolinšek, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Peter Fatur, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Imre Fertő, *Magyar Tudományos Akadémia,*

*Közgazdaságtudományi Intézet,*

*Madžarska*

Ajda Fošner, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Uroš Godnov, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Aleš Groznik, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomska fakulteta*

Henryk Gurgul, *Akademia Górniczo-*

*Hutnicza w Krakowie, Poljska*

Maja Konečnik, *Univerza v Ljubljani,*

*Ekonomska fakulteta*

Davorin Kračun, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Tadej Krošlin, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Janko Kralj, *zaslužni profesor*

Mirna Leko-Šimić, *Sveučilište Josipa*

*Juraja Strossmayera Osijek, Hrvaška*

Alessio Lokar, *Università degli Studi*

*di Udine, Italija*

Matjaž Mulej, *Univerza v Mariboru,*

*Ekonomsko-poslovna fakulteta*

Zbigniew 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 Scarlet, *Universitatea Politehnica*

*București, Romunija*

Suzana Sedmak, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Hazbo Skoko, *Charles Sturt University,*

*Avstralija*

Marinko Škare, *Sveučilište Jurja Dobrile*

*u Puli, Hrvaška*

Janez Šušteršič, *Univerza na Primorskem,*

*Fakulteta za management Koper*

Milan Vodopivec, *The World Bank, ZDA*

## IZDAJA

Univerza na Primorskem,

Fakulteta za management Koper

Zanjo: prof. dr. Boštjan Antončič

Vodja založbe: Alen Ježovnik

Pomočnica urednika: Tina Andrejašič

Naslov uredništva: Cankarjeva 5,

SI-6104 Koper

Telefon: 05 610 2031

Faks: 05 610 2015

Elektronska pošta: mng@fm-kp.si

Splet: www.mng.fm-kp.si

Lektoriranje: Ksenija Štrancar

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 4

ŠTEVILKA 3 · JESEN 2009

203 Predgovor

## ČLANKI *Articles*

205 The Relationship between Distinctive Capabilities,  
Strategy Types, Environment and the Export  
Performance of Small and Medium-Sized Enterprises  
of the Malaysian Manufacturing Sector

*Mandy Mok Kim Man*

225 Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih

*Tanja Sekirnik in Roberto Biloslavo*

243 Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne  
konkurenčne prednosti

*Peter Fatur in Borut Likar*

259 Raziskovalni model strateškega repositioniranja  
blagovne znamke

*Tina Vukasovič*

281 Evalvacija šolskega matematičnega tekmovanja  
Kenguru

*Barbara Komel*

## POROČILA *Reports*

295 Mednarodna znanstvena konferenca MOTSP 2009

*Aleksander Janeš*

299 Tretji slovenski MoodleMoot

*Viktorija Sulčič*

302 POVZETKI *Abstracts*



# Predgovor

Pred vami je tretja letošnja številka revije *Management*, v kateri objavljamo pet člankov, in sicer enega v angleščini in štiri v slovenščini ter dve poročili s konference.

Mandy Mok Kim Man v članku v angleščini proučuje dejavnike izvoznega ravnanja na vzorcu majhnih in srednje velikih predelovalnih podjetij v Maleziji, pri čemer se je strategija diferenciacije potrdila kot še posebno pomemben dejavnik izvoznega ravnanja. Sledijo članki v slovenščini. Tanja Sekirnik in Roberto Biloslavo pozornost namenita dejavnikom uspešnosti mediacije v sodnih sporih v Službi za alternativno reševanje sporov na Okrožnem sodišču v Ljubljani ter navajata več možnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na povečano uspešnost alternativnega reševanja sporov z mediacijo. Peter Fatur in Borut Likar ugotavljata, da se vključevanje zaposlenih v inoviranje kaže kot mogoč vir trajne konkurenčne prednosti v slovenskih podjetjih. Tina Vukasovič prikaže primer raziskovalnega modela procesa strateškega repozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj v mednarodnem konkurenčnem poslovnem okolju. Barbara Komel pa piše o pomembnosti priprav na tekmovanje in o vplivu na medsebojno poglobljanje odnosov med učitelji in dijaki pri evalvaciji šolskega mednarodnega matematičnega tekmovanja Kenguru na primeru Gradbeno-storitvene šole Kranj.

Objavljamo tudi dve poročili s konferenc. Viktorija Sulčič poroča o tretji mednarodni konferenci MoodleMot slovenskega uporabniškega odprtokodnega učnega okolja Moodle na Fakulteti za management Koper. Aleksander Janeš pa predstavi organizacijo in izvedbo mednarodne znanstvene konference Management tehnologij, korak k trajnostni proizvodnji (MOTSP), ki je potekala v Šibeniku na Hrvaškem.

Želimo vam prijetno branje in vas vabimo, da nam pošljete prispevke za morebitno objavo v reviji *Management*.

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



# The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector

MANDY MOK KIM MAN

*University Malaysia Sabah, Malaysia*

This study was conducted to investigate the relationship between distinctive capabilities, strategy types, environment and the export performance of SMEs in the Malaysian manufacturing sectors. The conceptual framework is developed based on the distinctive capabilities, strategy types, environment and export performance. This study is based on a sample survey consisting of 121 SMEs in the manufacturing sector. Using structured questionnaires, the data were collected by mail as well as by interviews with owner-managers of the SMEs. The findings indicate that there is no significant relationships between distinctive capabilities and the export performance of SMEs. However, the findings shows that there are significant relationship between differentiation strategy type and the export performance of SMEs. The findings also show that there is a significant environment moderating effect on the relationship between the differentiation strategy type and the export performance of SMEs.

*Key words:* small and medium-sized enterprises (SMEs), distinctive capabilities, strategy types, environment

## Introduction

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a significant role in the business system of both developed and developing economies (United Nations 1993). This study examines the impact of distinctive capabilities and strategy types on the export performance of SMEs, and the environment moderating effect on the relationship between the distinctive capabilities and strategy types on the export performance of SMEs. The model built suggested that the relationship between distinctive capabilities and strategy types can affect SMEs export performance and that the environment moderates these relationships. In the Malaysian context, discussion on small-sized enter-

prise is always associated with medium-sized enterprises. Like other developing countries, Malaysia is also having difficulties in considering a definition of SMEs. This study defined SMEs as firms that employ fewer than 200 employees, based on the previous research done by Salleh (1990) and Asri (1999). This definition is similar to the one used by the World Bank (1984), United Nations (1986) and the Asian Development Bank (1990) who defined small enterprises as firms employing fewer than 50 employees and medium enterprises as firms employing between 50 to 199 employees.

## Literature Review

### THE DISTINCTIVE CAPABILITIES

The literature on strategic management suggests distinctive capabilities or competencies as an important part of an organization's resources and competitive advantage. Mintzberg and Quinn (1991) noted that the theoretical relevance of distinctive capabilities as a source of competitive advantage can be traced back to the early work by Selznick (1957).

Aaker (1989) noted that the assets and skills of the firm, which are the basis for competition, provide the foundation for sustainable competitive advantage. Furthermore, Aaker pointed out that it is the essence of strategic management to develop and maintain these assets and skills as well as to choose these strategies so that they can be turned into sustainable competitive advantages.

Basically, resources can be grouped into tangible and intangible assets. Ansoff (1965), Wheellen and Hunger (1995), and Price (1996) classified business functional areas into general administration, operations/ production, marketing, finance, human resource management, engineering and R&D and public relations. Hitt and Ireland (1985) developed a distinctive capabilities instrument comprising 55 capabilities grouped according to seven functional areas; (a) general administration, (b) production/operations, (c) engineering, research and development, (d) marketing, (e) finance, (f) personnel, and (g) public and governmental relations. The distinctive capabilities variables used in this study are adopted from this literature review.

### STRATEGY

Strategy is defined as a major action taken or planned by the management of a business organization, considering its resources, skills and environment risks. Corporate strategy usually refers to the product-market choices of the firms (Hofer and Schendel 1978).



Strategic management is important to organisations (Wheelen and Hunger 1995). Firms use business strategy to outline the fundamental steps that they plan to follow in order to accomplish their objectives. Glueck and Jauch (1984) grouped the objectives to be achieved by organisations in order to achieve long range objectives such as to generate profits, improve marketing and sales, objectives related to the workforce such as efficiency, motivation, as well as improving corporate responsibility.

There are three different levels of corporate level strategy: business level strategy and functional level strategy, and the theoretical and empirical studies of the relationship between strategy and organisational , which have mainly emphasised business level strategy (Lee 1987).

Porter (1980) noted that a firm can gain its competitive advantage by producing value for its customers. Porter also stressed that a firm can gain its competitive advantage by performing the chain of strategically important activities (such as production, marketing, sales, service, human resource management, technology development, procurement activities) cheaply or better than its competitors. Further, Porter concluded that strategic types based on these activities are known as generic strategies. According to Porter, the three generic strategies are low cost, differentiation and focus. This study adopts Porter's three generic strategies (low cost, differentiation, focus) for the research. The low cost strategy is the strategy that focuses on high productivity, low margin products, budget price and cheapest product. The differentiation strategy is the strategy that focuses on best product, best quality, great image, best service, premium price and intensive campaign. The niche strategy is the strategy that focuses on custom-made, best meets customer needs, and a specific customer group or region.

#### ENVIRONMENT

Environment refers to the uncertainty of a firm's external task environment and the intensity of competition that affects its business activities. Mintzberg's view of strategy as an emergent resultant between firm's managers' intentions and environment influences (Mintzberg 1994) and co-evolutionary perception on organizational and industrial change (Volberda and Lewin 2003). These changes will propagate through value chains and sectors providing a new environment for SMEs. SMEs need to be suited to the environment and find their place and procedures as a structural continuum. Raymond and Croteau (2006) also suggest that SMEs in the business

environment require strategic choices for development in product innovation, market expansion and network extension.

There are two aspects in environments, i. e., internal environment and external environment. Over the years, numerous studies have been carried out examining the effectiveness of strategy development processes between environments with the firm's performance (Mintzberg 1990; Hart and Banburry 1994; Fredrickson 1984; Venkatraman and Prescott 1990). Furthermore, McLarney's (1997) study indicated that the environment is the primary force in firm performance.

Wheelen and Hunger (1995) noted that the external environment consists of variables, such as opportunities and threats that are usually beyond the control of the organizations. Griffin (1987) indicated that environment factors play a major role in determining an organization's success or failure. According to Griffin (1987), the external task environment of a firm includes its competitors, customers, suppliers, regulators, and associations. The intensity of competition refers to the degree of competition in price, product, technology, distribution, manpower and raw materials. In measuring the intensity of competition of the environment, this study adopted Porter's competitive forces model (Porter 1980) which consisted of price competition, product competition, technological competition, distribution, manpower and raw materials. Hashim (2000) studied the environment moderating effect on the relationship between strategy types and performance of SMEs, which showed that environment influenced the strategy types and performance of SMEs. In this study, the environment moderating factors were adopted from Porter (1980), Griffin (1987) and Hashim (2000), which are: uncertainty of the environment, comprising competitors, customers, suppliers, regulators; and associations and the intensity of competition, consisting of competition in price, product, technology, distribution, manpower and raw materials.

#### THE PERFORMANCE

The primary goal of adopting an effective management process is to ensure improved organisational performance. As such, some methods of measuring organisational performance are needed to determine how well an organisation is functioning as a result of adopting the strategic management process. Organisational performance can be measured by many criteria. In general, the literature suggests that organisational performance is commonly measured in terms of effectiveness, efficiency, growth and productivity.

However, according to Robinson (1982) and Montanari, Morgan and Bracker (1990), firms tend to focus on effectiveness when measuring their organisational performance.

Montanari, Morgan and Bracker (1990) suggested that organisational effectiveness may be measured in terms of financial measures, operational measures as well as behavioural measures. First, the authors noted that the financial measures such as profitability and growth can be used to access the financial performance of an organisation. Second, the operational measures such as productivity, resource acquisition, efficiency and employee reaction can be adopted to assess the effectiveness of the work flow as well as work support in organisations. Third, behavioural effectiveness measures – such as adaptability, satisfaction, absence of strain, development and open communication – can be adopted to determine individual performance.

Goodman and Pennings (1997) pointed out that there is still disagreement on the meaning of organisational effectiveness. According to the authors, in addition to various definitions by different authors, there is also the tendency among authors to view effectiveness as either one-dimensional or multidimensional.

Goodman and Pennings further claimed that the underlying differences in conceptualising organisational effectiveness resulted from the different views concerning the nature of organisations. According to the authors, the different views concerning the nature of organisations have implicitly or explicitly determined the conceptual definition of organisational effectiveness. The first view sees an organisation as a rational set of arrangements, emphasised toward achieving certain goals, and defining effectiveness in terms of the goals' attainment. Second, the open-system perspective of organisations defined effectiveness as the degree to which an organisation can maintain all its components.

The process of determining the performance of an organisation requires the selection and the measuring of a set of key variables that can allow the organisation to detect as well as monitor its competitive position in the business in which it engages. In another words, measuring performance is also one of the important steps in the strategic control process (Griffith 1987; Wheelen and Hunger 1995).

The study by Kemp et al. (2003) on the innovativeness and the firm performance indicated that the firm's performance could be measured by various concepts, such as sales per employee, value of export, total assets and operation profit ratio. This study has adopted the Kemp et al. measurement of export performance. In this study,

the export performance refers to the sales of manufactured products exported to other countries for sale. Export performance is measured in terms of average of export sales (average value of export).

Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and Export Performance.

The ability of an organisation to survive and succeed is influenced by various factors, some of which can and some of which can't be controlled. Therefore the performance of an organisation is a function of the controllable and uncontrollable variables (Kim and Lim 1988).

In this study, the distinctive capabilities variable was based on the seven general functional areas found in most manufacturing firms. The distinctive capabilities variable was measured by using the instrument developed by Hitt and Ireland (1985). The previous literature review showed that there is a relationship between distinctive capabilities and performance (Stoner 1987; Hubbard et al. 1997). Javidan (1998) and Ghosh et al. (2001) further indicated that distinctive capabilities contributed to the performance of an organization. On this basis, the following hypothesis is posed:

H1 *There is a significant relationship between distinctive capabilities and the export performance of SMEs.*

Management chooses and implements competitive strategies to face the fast and dynamic changes in the environment. Since strategy is meant for competing with other organisations, the results of strategy implementation can be seen from the performance achieved by the organisation (Beard and Dess 1981; Parnell and Wright 1993).

The strategies developed by organisations can be influenced by how management perceives the environment facing by them (Daft, Sormunen and Parks 1988). Even though firms face the same environment, they might choose different strategies (Thomas, Litschert and Ramasamy 1991). Therefore, the second hypothesis is proposed:

H2 *There is a significant relationship between strategy types and the export performance of SMEs.*

As reported earlier in the literature review on environment and performance of organizations, it is generally recognized that organization must adapt to their organizational environment in order to survive. Organizational environment is believed to be associated with organizational performance. The dynamics of the environments create uncertainty for organizations. Uncertainty of the organizational environment and intensity of competition are threats to organizational performance. If a firm is to be rational, it must strive to

reduce the uncertainties. The contingency theory also suggests that a firm can reduce the uncertainties by changing its activities and the way it operates in an uncertain environment. Firms facing relatively static environments will face relatively less uncertainty. Likewise, firms operating in less dynamic environments will experience less competition. Hence, hypothesis 3 suggests that the environment will moderate the relationships between distinctive capabilities and the export performance of SMEs.

H3 *The environment will moderate the relationships between distinctive capabilities and the export performance of SMEs.*

Organisations in a turbulent environment are likely to choose a differentiation strategy compared to organisations operating in a stable environment (Marlin et al. 1994). In their analysis, Kim and Lim (1988) found that high performance organisations adopting the cost leadership and differentiation strategy operate in different environments. In addition, Parnell and Wright (1993) stressed that organisations implementing the prospector strategy or differentiation strategy enjoy high-income growth as compared to organisations implementing cost leadership and focus strategy. In this context, hypothesis 4 is put forward.

H4 *The environment will moderate the relationships between strategy types and the export performance of SMEs.*

In assisting the foreign manufacturing firms in Malaysia to cope with the new challenges, the Malaysia government has already begun accelerating the operation of the manufacturing firms through various steps, such as focusing on quality, encouraging more high technology ventures, introducing further tax cuts, developing efficient operations and upgrading the standards of health and safety. These will influence the strategy practices and performance of the foreign manufacturing firms in Malaysia. Furthermore, the Malaysia government will continue to transform the manufacturing industry into a more dynamic sector with high value added, capital intensive, high technology as well as a skill and knowledge intensive manufacturing industry.

### **Research Methodology**

The SMEs registered in the Small and Medium Industry Development Corporation (SMIDEC) were used as the sampling frame in the study. The organisations selected from the list are those that are involved in manufacturing activities and have been listed for at least five years. This survey was conducted between year 2004 to year

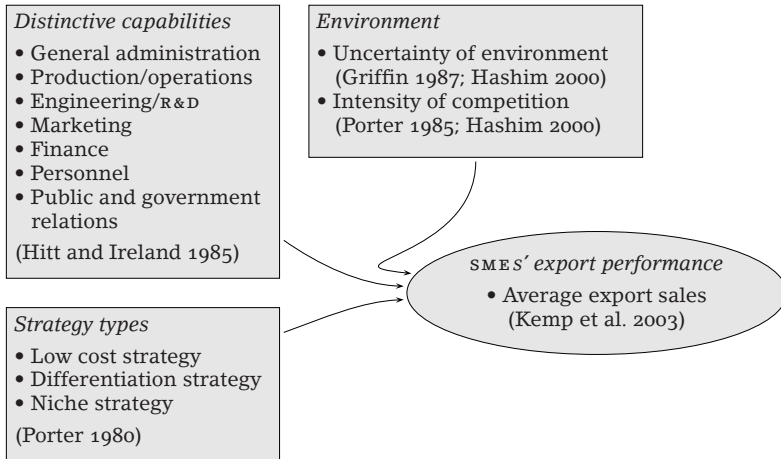


FIGURE 1 The research model

2006, owing to the fact that the questionnaires set contains more than 250 questions and it was time consuming. Mailed questionnaires were used to collect the data required for the study, at the same time, an interview with the Chief Executive Officer (CEO) of certain SMEs was conducted for those SMEs which did not return the questionnaires. The questionnaires were sent to the chief executive officer of each firm requesting them to respond.

The 50 distinctive capabilities developed by Hitt and Ireland (1985), which grouped into seven functions, were tested in the questionnaires. The seven functions in this study were measured in terms of their levels (degree) in the firms. The levels of the distinctive capabilities were determined by requesting the owners/manager to rate each capability on a five-point numerical scale ranging from 'none' to 'very high.'

This study adopts a low cost strategy, differentiation strategy and niche strategy as the measures of SMEs' strategy types, which, grouped into three groups, were tested in the questionnaires. The three types of strategies in this study were measured in terms of their rating in the firms. The rating of the strategy types was determined by requesting the owners/manager to rate each strategy type on a five-point numerical scale ranging from 'least applicable' to 'most applicable.'

For the environment moderating variable, the uncertainty of the task environment was measured in terms of the degree of uncer-

tainty of the firms surveyed. The responses for the degree of uncertainty of environment were recorded on a five-point numerical scale ranging from 'very predictable' to 'very unpredictable.' Respondents were asked to indicate the degree of uncertainty of each type of environment. The intensity of competition was used to measure the various competitive forces that can affect all firms in the industry as well as the profitability of an industry. The six competitive factors were price competition, product competition, technological competition, distribution, manpower and raw material. The responses for intensity of competition of these factors were measured on a five-point interval scale ranging from 'none' to very 'intense competition.' The respondents were asked to indicate the degree of intensity of competition of each type of factor.

There are various concepts in measuring performance, such as sales per employee, export sales, growth rates of sales, total assets, total employment, operation profit ratio, turnover and return on investment (Kemp et al. 2003). Further, according to Yusuf (2002), alternative measures of performance may be different, depending on the size and type of firm or its ownership. This study adopted the study by Kemp et al. (2003) in measuring the export of the firm.

#### STATISTICAL METHODS USED

This study used various statistical methods to test the hypotheses of the research model. The hypotheses were tested using the regression analysis. The first part of the analysis is concerned with the descriptive statistics of each of the items under each main variable. The regression analysis is used to test hypotheses 1 and 2. The regression analysis is used to test the significant relationship between the export performance measure and the distinctive capabilities and strategy types variables. Hierarchical regression is used to test hypotheses 3 and 4 for the moderating effect of the environment variable.

#### RESULTS

This study managed to cover 26 of the 35 manufacturing industries identified by the Ministry of International Trade and Industry (MITI). Table 1 presents the summary of the firms by type of industry.

The descriptive statistic output for the firm characteristics is presented in table 2.

As shown in table 2, most of the respondents, 68 (56.2%) are hired or promoted by the company. 23 (19.0%) of the respondents are the founder and 12 (9.0%) of them are the cofounder; 11 (9.1%) of the re-



TABLE 1 The sample firms by type of industry

Type of industry	Frequency (%)
1. Food	17 (14.0)
2. Beverage	8 (6.6)
3. Agricultural products	2 (1.7)
4. Building material and related products	10 (8.3)
5. Stationery	3 (2.5)
6. Packaging, labeling and printing	6 (5.0)
7. Ceramics and tiles	2 (1.7)
8. Tobacco	1 (0.8)
9. Textile products	10 (8.3)
10. Wood products	1 (0.8)
11. Furniture and fixtures	6 (5.0)
12. Paper Products	4 (3.3)
13. Industrial chemical	3 (2.5)
14. Pharmaceutical products	3 (2.5)
15. Rubber products	2 (1.7)
16. Plastic products	4 (3.3)
17. Non-metallic products	1 (0.8)
18. Electrical, electronics products	15 (12.4)
19. Supporting products	8 (6.6)
20. Souvenirs and handicrafts	2 (1.7)
21. Sports goods and equipment	1 (0.8)
22. Jewellery and related products	1 (0.8)
23. Motor vehicles components	2 (1.7)
24. Household appliances	6 (5.0)
25. Laboratory equipment	1 (0.8)
26. Miscellaneous	2 (1.7)
Total	121

TABLE 2 Firm characteristics

Firm Characteristics	Frequency (%)
Founder	23 (19.0)
Cofounder	12 (9.0)
Inherited from family	7 (5.8)
Purchased business not from family	11 (9.1)
Hired or promoted by the company	68 (56.2)
Total	121

spondents purchased the business not from family, and seven (5.8%) of them inherited or purchased the business from the family.



TABLE 3 Regression analyses results between the distinctive capabilities towards the export performance of SMEs (dependent variable: export performance)

Independent variable	$R^2$	Sig. $F$ -value	$\beta$ coeff.	$t$ -value
Distinctive capabilities	0.030	0.058	0.173	1.916

Regression analysis was adopted to examine the significant relationship between distinctive capabilities and the performance of SMEs. Table 3 presents the results for regression analysis for distinctive capabilities variables towards the export performance of SMEs.

By looking at the regression results, distinctive capabilities explain 3.0% ( $R^2 = 0.030$ ) of the variation in SMEs' performance. The relationship between the distinctive capabilities and performance is not significant ( $p = 0.058 > 0.005$ ). As such, hypothesis 1 was rejected. Therefore, it could be concluded that the distinctive capabilities do not influence the export performance of SMEs.

The results of the regression analyses for strategy types on export performance are shown in table 4. The results showed that low cost strategy did not contribute significantly to the export performance of SMEs ( $p = 0.027 > 0.005$ ). For the regression analysis results of differentiation strategy types towards export performance, it is significant ( $p = 0.003 < 0.005$ ). It showed that there is a significant relationship between the differentiation strategy type and the export performance. This meant that the SMEs which adopted different prices for products exported to different country have better performance. The differentiation strategy with different pricing which suits the different export markets will lead to a better export performance of SMEs. Therefore, SMEs should place the market prices according to the export markets to achieve better export performance.

On the other hand, the results showed that the niche strategy did not contribute significantly ( $p = 0.081 > 0.005$ ) to the export performance of SMEs. Among the three strategy types, the differentiation strategy has a significant relationship with the export performance. The other two strategy types, namely, low cost strategy and niche strategy do not influence the performance of SMEs. It is therefore interpreted with the strategy types that have a partial relationship with the export performance of SMEs. However, the differentiation strategy contributed significantly to the export performance of SMEs. In this study, hypothesis 3 was accepted. This meant that the SMEs which apply a differentiation strategy, obtain better export sales to overseas. Since there is a significant result for the differentiation strategy and the export performance, hierarchical regression anal-

TABLE 4 Regression analyses result between the strategy types towards the export performance of SMEs (dependent variable: export performance)

Independent variable	R <sup>2</sup>	Sig. F-value	$\beta$ coeff.	t-value
Low cost strategy	0.041	0.027	0.202	2.246
Differentiation strategy	0.074	0.003**	0.272	3.081

NOTES \*\* significant at 0.01 level (2-tailed).

TABLE 5 Moderating effect of environment on differentiation strategy type and export performance of SMEs (dependent variable: export performance)

Variables	Step 1		Step 2		Step 3	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Differentiation strategy (DS)	0.272	0.003	0.288	0.001	1.294	0.000
Environment			-0.200	0.023	4.074	0.000
DS* Environment					-4.493	0.000**
R <sup>2</sup>	0.074		0.114		0.371	
R <sup>2</sup> changes	—		0.040		0.203	
Significant F change	0.003		0.360		0.826	

NOTES Column headings are as follows: (1) standardized coefficients ( $\beta$ ), (2) Sig. F. \*\* Significant at 0.01 level (2-tailed).

ysis was carried out to test the moderating effect of the environment on the relationship between the differentiation strategy and the export performance as shown in table 5.

Generally, the results of the regression analyses for the variables tested in this study have low R-square. The previous studies on Malaysia SMEs done by Hashim (2000) with 100 respondents and Tarsiah (2007) with 84 respondents also show the low R-square, within range 0.1 to 0.9. The low R-square may be influenced by the limited sample size. Owing to the time constraints, the respondents for this study are limited to 121 respondents. This is one of the limitation of this study.

Table 5 presents the results of the moderating effect of environment on the relationship between the differentiation strategy and the export performance.

In this study, the results show that there is no significant relationship between distinctive capabilities and the export performance. Owing to there being no significant relationship between the distinctive capabilities and the export performance, the moderating effect of the environment on the relationship between the distinctive capabilities and the export performance was not carried out.

From table 5, environment moderates ( $p = 0.000 < 0.005$ ) the relationship between differentiation strategy and export performance of

SMEs. The  $F$  changes in step 2 and step 3 are significant as shown in table 5. From table 5, when the interaction terms were added to the regression analysis in step 3, the  $R$ -square was changed by 16.3% and  $F$  changes were significant ( $p = 0.000 < 0.005$ ), which indicated that there is a moderating impact. The environment has a significant moderating effect on the relationship between differentiation strategy and export performance ( $p = 0.000 < 0.005$ ). The inclusion of the interaction terms significantly moderate the said relationship. Therefore, it can be concluded that there is a moderating effect of environment on the relationship between the differentiation strategy types and the export performance. As such, Hypothesis 4 was accepted in this study. This means that the environment influences the relationship between the differentiation strategy and export performance of SMEs. From the very significant  $p$ -value ( $p = 0.000 < 0.005$ ) it could be inferred that a small change in the environment will influence the relationship between the differentiation strategy type and the export performance of SMEs.

### Discussion and Conclusion

This study focuses on SMEs from the perspective of strategic management. The study attempted to examine the influence of strategic management variables on the export performances of SMEs. More specifically, the primary objective was to examine empirically the influence of distinctive capabilities and the strategy types on the export performance of SMEs in the Malaysian manufacturing sector, and the environment moderating effect on the said relationship.

As shown in table 3, Hypothesis 1, stating that there is a significant relationship between distinctive capabilities and the performance of SMEs, is rejected. These findings appear not to be consistent with the study conducted by Stoner (1987). According to Stoner, most small firms recognised the need for building and developing distinctive capabilities as a competitive strategy. Besides Stoner's (1987) study, there are many previous researchers on distinctive capabilities. Hubbard et al. (1997) indicated that distinctive capabilities are a skill that an organization possesses that enables it to perform activities. According to Javidan (1998), the distinctive capabilities will influence the core competencies of the organization. Further, Ghosh et al. (2001) found that the key success factors and distinctive capabilities contributed to the performance of SMEs. Ghosh et al. (2001) measured distinctive capabilities from the aspects of management team, leaderships, correct strategic approach, marketing, developing and sustaining capability and good customer and client relationship.

Although the study by Hitt and Ireland (1985) indicated that distinctive capabilities variables do influence the performance of the firm, this study is not congruent with Hitt and Ireland's (1985) study. This might be attributed to Hitt and Ireland's (1985) instrument, which is developed in the United States of America to measure distinctive capabilities of SMEs in Malaysia. Owing to the different environment in United States of America and Malaysia, it gives different findings. These reasons needed to be taken into consideration. Novel conclusions have emerged from the present study, that are different from previous researches. As indicated in the study by Ghosh et al. (2001) there were other aspects in measuring distinctive capabilities. On top of that, Chameeva (2006) also indicated that there are other competencies for enhancing advantages in SMEs to lead to better performance. Furthermore, the results of this study, which show the insignificant relationship between distinctive capabilities and the export performance of SMEs, also open a broader way for future research to identify the relationship between this said relationship and others. Therefore, it is recommended that more comprehensive studies be conducted on this distinctive capabilities variable in order to identify the reasons behind the contradictory findings.

Novel conclusions have emerged from the present study, that are different from previous researches. Besides the above contribution, this study has also reviewed the relevant literature that has emerged since 1985 and the present time. In the last 20 years or so, aspects of the distinctive capabilities and performance of SMEs in exporting may have changed considerably. As a consequence, the distinctive capabilities may no longer relate significantly to the performance of SMEs. Changes in the strategy of SMEs with the passage of time provide an opportunity to undertake further studies in this area, to clarify the dynamics of the change process.

As shown by table 4, the findings appear congruent with Porter's (1980) study of the three generic strategy types (low cost, differentiation, and focus). Porter noted that the ability of firms to survive will depend upon their ability to adopt strategy types that can differentiate them from their competitors. It has been concluded from previous studies that there is a significant relationship between the strategy types and the firms' performance, as highlighted in the study by Porter (1987). It was found in the present study that the differentiation strategy type had a significant relationship towards the export performance of SMEs. Therefore, the SMEs should practise differentiation strategies to suit the different export markets in order to obtain better export performance.

This study supports the theory of contingency, stating that firms should adopt different strategies in different environments. It contributes to the fact that Malaysian SMEs need to concentrate their efforts on formulating and implementing different strategies in the changing environment, especially in the export markets in other countries.

The findings of this study are congruent with the previous studies by Porter (1985), Griffin (1987), Hashim (2000) indicating that environment has an influence on SMEs' performance. Smallbone (1995) noted that the growths of SMEs are influenced by both the external and internal factors. Further, McLarney's (1997) study indicated that the environment is the primary force in firm performance. On top of that, Volberda and Lewin (2003) have suggested that firms faced changes through value chains and sectors providing a new environment for SMEs. In addition, Raymond and Croteau (2006) also suggested that SMEs in the business environment strategic choices are required for development in product innovation, market expansion and network extension. The SMEs should put emphasis on the environment, especially in the globalization and liberalization business world, which creates different kinds of opportunities, while at the same time, the SMEs will face more threats owing to the open markets. If the SMEs is alert to the change of the environment, and at the same time, practises a different strategy in the firm, this will lead to a better performance. Therefore, the SMEs should adopt a different strategy to cope with the environment to achieve performance.

This study has expanded the knowledge regarding the relative contributions of distinctive capabilities, strategy types and environment to the export performance of SMEs. This research has furthered the understanding and knowledge regarding the effects of the moderator variable, that is the environment, on the relationship between differentiation strategy type and export performance of SMEs.

#### LIMITATIONS OF THE STUDY

A few limitations have been identified and recognized while conducting this research. Although the research has been done, it can be further refined by not following the limitations. It is assumed that the literature review is applicable to the Malaysian environment.

The first limitation of the study was related to the number of SMEs in the manufacturing sector which could be selected for this study. Getting the SMEs to participate in the research was the major prob-

lem that this study faced. This study successfully gathered the data from 121 SMEs.

Secondly, the 121 sample firms were confined to 26 types of industries in the Malaysian manufacturing sector as shown in table 1. Their small numbers in each industry could have affected the variance of the variables, particularly those related to industry and firm effects.

Thirdly, the data used in the export performance measure were assumed to be accurate and reliable in accordance with the data used in the study, depending entirely on the figures as reported by the respondents.

Some of the above limitations that accompanied this research might be overcome in the future if more SMEs could be encouraged to participate, and the research should be expanded to include SMEs in the other states in Malaysia.

#### SUGGESTION FOR FUTURE RESEARCH

The empirical research in these areas is still very limited in Malaysia. This research suggests opportunities for researchers interested in further exploring the notion to find out the variables which can influence the export performances of SMEs.

More empirical research is therefore needed and will be particularly useful in providing more empirical evidence to improve the export performance of the SMEs. Besides that, there is a need to conduct studies on SMEs in the other different sectors such as wholesaling, retailing, and construction in order to develop a more comprehensive theory and understanding of SMEs.

Future research on SME-strategic management might also fruitfully focus on investigating on the impact of industrial types and entrepreneurial types on SMEs performance. Hopefully, these efforts would increase the level of sophistication and practical utility of strategic management in SMEs.

Future research should also attempt to incorporate other relevant components of the strategic management process, such as the implementation, evaluation and control of strategy in SMEs. This will help in the understanding as well as assist in developing the whole prescriptive theory of the strategic management process (formulation, implementation, evaluation and control of strategy).

Finally, the significant findings among the variables provide insights into some of the factors influencing SMEs' export performance, as well as providing the direction for future research in this area of study.

## References

- Aaker, D. A. 1989. Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Winter:91–106.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate strategy*. New York: Wiley.
- Asian Development Bank. 1990. Malaysia: Study on small and medium enterprises with special references to technology development. Staff Working Paper, April.
- Beard, D. W., and G. Dess. 1981. Corporate strategy, business level strategy and firm performance. *Academy of Management Journal* 20:663–88.
- Chameeva, T. B. 2006. How wine sector SMEs approach some comparative lessons of causal representation of distinctive competencies. *British Food Journal* 108 (4): 217–39.
- Daft, R. L. 1978. A dual core model of organizational innovation, *Academy of Management Journal* 21:193–210.
- Daft, R. L., J. Sormunen, and D. Parks. 1988. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study. *Strategic Management Journal* 9:123–39.
- Fredrickson, J. W. 1984. Technological capability in the Third World: An overview and introduction. London: Macmillan.
- Ghosh, B. C., W. L. Tan, T. M. Tan and B. Chan. 1991. An exploratory study of strategic planning behaviour in SMEs in the Singapore/Malaysia context. Paper presented at the the World Conference on Entrepreneurship and Innovative Change, Singapore.
- Glueck, W. F. and L. R. Jauch. 1984. *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Goodman, P. S., and J. Pennings. 1997. *New perspective on organisational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenly, G. E. 1989. *Strategic management*. London: Prentice-Hall.
- Griffin, R. W. 1987. *Management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Hart, S., and C. Banburry. 1994. How strategy making processes can make a difference. *Strategic Management Journal* 15:251–69.
- Hashim, M. K. 2000. Strategy types, environment, distinctive capabilities and performance of small and medium-size enterprises of Malaysian manufacturing sector. PhD diss., Universiti Sains Malaysia.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland. 1985. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal* 6:273–93.
- . 1986. Relationships among corporate competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, July:401–16.



- Hofer, C. W., and D. E. Schendel. 1978. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Hubbard, G., G. Pocknee, and G. A. Taylor. 1997. *Practical Australian strategy*. Sydney: Prentice-Hall.
- Javidan, M. 1998. Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning* 31 (1): 60–71.
- Kemp, R. G. M., M. Folkeringa, J. P. J. de Jong, and E. F. M. Wubben. 2003. *Innovation and firm's performance*. Zoetermeer: EIM.
- Kim, L., and Y. Lim. 1988. Environment, generic strategies and performance in rapidly developing countries: A taxonomic approach. *Academy of Management Journal* 31:802–27.
- Lee, J. 1987. A Comparative study of the relationship between strategy and business performance: Industrialised countries and newly-industrialising countries. PhD diss., University of Mississippi.
- McLarney, C. 1997. *Navigating through a hurricane: An exploration of the strategic planning-environment-performance linkage*. York: York University Press.
- Marlin, D., J. Hoffman, and B. T. Lamont. 1994. Porter's generic strategies, dynamic environments, and performance: A profile deviation fit perspective. *International Journal of Organizational Analysis* 2 (2): 155–75.
- Mintzberg, H. 1990. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* 11:171–95.
- . 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* 72 (1) 107–14.
- Mintzberg, H., and J. B. Quinn. 1991. *The strategy process*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mohd Asri, A. 1999. *Industri kecil dan sederhana di malaysia: Tinjauan terhadap pembangunan program bantuan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Montanari, J. R., C. P. Morgon and J. Bracker. 1990. *Strategic management: A choice approach*. Orlando, FL: Dryden.
- Parnell, J. A., and P. Wright. 1993. Generic strategy and performance: An empirical test of the miles and snow typology. *British Journal of Management* 4:29–36.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- . 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Price, R. M. 1996. Technology and strategic advantage. *California Management Review* 38 (3): 38–56.
- Quinn, J. B. 1980. *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- Raymond, L., and A.-M. Croteau. 2006. Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems: A con-



- figurational perspective. *Journal of Industrial Management and Data Systems* 106 (7): 1012–32.
- Robinson, R. B., Jr. 1982. The importance of 'outsiders' in small firm strategic planning. *Academy of Management Journal* 25:80–93.
- Salleh, M. I. 1990. *Small and medium scale industrialisation: Problems and prospects*. Kuala Lumpur: Institute of Strategic and International Studies.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Smallbone, D. 1995. The survival, growth and support needs of manufacturing SMEs in Poland and the Baltic states: Developing a research agenda. Paper presented at a seminar at the University of Łódź, Poland.
- Tarsiah, H. T. 2007. The critical success factors: A study on the small and medium-sized manufacturing companies in East Malaysia. PhD diss., University Malaysia Sabah.
- Thomas, A. S., R. J. Litschert, and K. Ramasamy. 1991. The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination. *Strategic Management Journal* 12:509–22.
- United Nations. 1986. *Policies and Strategies for Small and Medium Industry Development in Asia and Pacific Region (Mac)*. Kuala Lumpur: United Nations.
- . 1993. *Small and medium-sized transnational corporations*. New York: United Nations.
- Venkatraman, N., and J. Prescott. 1990. Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal* 11:1–23.
- Volberda, H. W., and A. Y. Lewin. 2003. Guest Editor's introduction: Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies* 40:2105–30.
- Wheelen, T. L., and D. J. Hunger. 1995. *Strategic management and business policy*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- World Bank. 1984. Malaysia: Development issues and prospects of small enterprises. Report no. 3851-MA (June).
- Wren, D. A. 1994. *The evolution of management thought*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Yusuf, A. 2002. Environment uncertainty, the entrepreneurial orientation of business venture and performance. *International Journal of Commerce and Management* 12 (3): 85–95.



# Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih

TANJA SEKIRNIK

*Okrožno sodišče v Ljubljani, Slovenija*

ROBERTO BILOSLAVO

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V Službi za alternativno reševanje sporov na Okrožnem sodišču v Ljubljani se zaradi velikega upada uspešnosti mediacijskih postopkov poraja vprašanje, kateri dejavniki vplivajo na uspešnost mediacijskih postopkov. S ciljem prepoznati dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost mediacijskih postopkov, je bila izvedena kvalitativna raziskava na vzorcu devetih mediatorjev. V raziskavi smo ugotovili, da mediatorji med dejavnike, ki pomembno vplivajo na uspešnost mediacijskih postopkov, uvrščajo način izvedbe mediacijskega postopka, fazo, v kateri naj se spor rešuje z mediacijo, vlogo sodnika v fazi napotitve na mediacijo, primernost zadeve za mediacijo, možnost izbire mediatorja, tehnike mediiiranja, izvajanje ločenih srečanj in plačljivost mediacijskega postopka. V skladu z ugotovitvami raziskave v sklepu predlagamo nekaj ukrepov.

*Ključne besede:* alternativno reševanje sporov, mediacija, pogajanja, poravnava, conciliacija

## Uvod

Danes imajo sodišča možnost, da strankam za reševanje njihovih sporov ponudijo alternativne postopke. Kadar govorimo o alternativnem reševanju sporov (ARS), imamo v mislih različne postopke za razreševanje problema, pri katerih stranke, ki so v sporu, poskušajo tega rešiti same, s pomočjo nevtralnega, posebej usposobljenega posrednika.

Domači (Šetinc Tekavc 2002; Razdrih 2006; Kukec 2005) in tuji (Uzelac in dr. 2004; Strasser in Randolph 2004; Shuker 2003) avtorji se strinjajo, da imajo alternative oblastvenim postopkom reševanja sporov dolgo tradicijo. Že v starem veku so jih uporabljali Sumerci, Egipčani, Babilonci, Grki in Rimljani. ARS je zamrl šele z nastankom mest, ko so ljudje čedalje pogosteje posegali po formalnih metodah reševanja sporov.

Sodišča so se razvila mnogo pozneje in ARS s pomočjo mediacije, kot ga poznamo danes, je pravzaprav vračanje k prvotnim načinom reševanja sporov. Po besedah Shukerjeve (2003, 5) si pri prvobitnih

družbah izposojamo koncepte in tehnike ter uporabljamo njihove metode. Čeprav pravimo, da so metode nove in napredne, so pravzaprav že prastare.

V zadnjem desetletju prejšnjega tisočletja in v začetku prvega desetletja tega stoletja je področje reševanja sporov doživelo velike spremembe in razvoj. Uzelac in dr. (2004) pravijo, da prebivalstvo vse pogosteje rešuje spore s pomočjo sodnega sistema, vendar sodišča le s težavo rešujejo toliko sporov, čas sojenja se podaljšuje in stroški višajo. Zato so bile v sodstvu potrebne spremembe in prilaganja. Šetinc Tekavčeva (2002) pripisuje te spremembe predvsem vplivu gibanja Alternative Dispute Resolution v ZDA, ki pa se pojavlja tudi v evropskih državah.

V Sloveniji so na Okrožnem sodišču v Ljubljani (v nadaljevanju os v LJ) leta 2001 začeli izvajati sodišču pridruženo mediacijo, ki je eden od metod ARS. Cilji so bili omogočiti strankam različne možnosti premagovanja sporov, olajšati izvrševanje pravice do sodnega varstva in sojenja v razumnem roku, ponuditi strankam hitrejše, cenejše in njihovim interesom bolj prilagojene rešitve, povečati zadovoljstvo strank in pooblaščenecv s sodno storitvijo ter zmanjšati števila sodnih zaostankov.

V članku najprej predstavimo nekaj osnovnih opredelitev v okviru ARS in metod, ki jih v okviru ARS uporabljajo po svetu in pri nas. Nato opišemo mediacijo kot posebno obliko ARS, ki se je še posebno v zadnjem obdobju uveljavila v praksi. Temu sledi predstavitev empirične raziskave, ki je bila opravljena z mediatorji na os v LJ in pri kateri smo z vsebinsko analizo poglobljenih intervjujev ugotovili, kaj po mnenju mediatorjev vpliva na uspešnost mediacije in s kakšnimi ukrepi bi proces mediacije lahko izboljšali.

### **Opredelitev pojma alternativno reševanje sporov**

ARS je skupek postopkov, ki so alternativa pravdanju, torej sodnemu odločanju. To so postopki, pri katerih stranke, ki so v sporu, poskušajo spor rešiti s pomočjo nevtralnega, posebej usposobljenega posrednika.

Po besedah Sekirnikove (2003, 3) metode ARS v modernem času pomenijo kakršen koli formalen ali polformalen postopek poleg sodnega, ki ga je mogoče uporabiti za reševanje različnih sporov ne glede na to, v kateri fazi je spor oziroma ali je v zvezi z njim že sprožen sodni postopek. Galič (2002, 51) pa meni, da se alternativno reševanje sporov danes v Sloveniji pogosto poudarja predvsem v zvezi s ciljem zmanjšati sodne zaostanke in razbremeniti sodišča ter da

spodbujanje teh oblik pomeni krepiti zavest, da je mirna, sporazumna rešitev spora pravna vrednota.

Temeljne razlike med ARS in sodnim odločanjem so v subjektu, predmetu, poteku, rezultatu in posledicah postopka.

- *Subjekt postopka.* V sodnem postopku so glavni akterji odvetniki in sodniki, pri ARS pa so v ospredju stranke. Mediator v nasprotju s položajem sodnika nima nobenih pristojnosti za odločanje, njegova naloga je, da strankama pomaga do njima najugodnejše rešitve.
- *Predmet postopka.* To so pri ARS želje, interesi, potrebe in konflikti strank, ne pa pravice.
- *Potek postopka.* Sodni postopek je točno strukturiran, pravila so formalizirana. Postopki ARS so manj formalni in nestrukturirani, pravila so fleksibilna, brez formalnih zaslišanj, obsežne pisne dokumentacije ali dokaznih pravil. Stranke imajo v mediaciji, v nasprotju s sodnim postopkom, popoln nadzor nad pravili in rezultatom postopka.
- *Rezultati postopka.* Sodba je rezultat sodnega postopka, pri ARS je rezultat rešitev, ki je za obe stranki sprejemljiva.
- *Posledice postopka.* Sodni postopki so usmerjeni v odnos zmagovalca in poraženca, ki onemogoča kakršne koli plodne odnose v prihodnje. Nasprotno pa je sporazum, sklenjen v postopku ARS, usmerjen v prihodnost. Postopek ARS gradi na iskanju rešitve, s katero bosta obe stranki lahko shajali tudi v prihodnje.

Ko govorimo o ARS, imamo v mislih različne postopke, pri katerih sprte stranke poskušajo spor rešiti same, s pomočjo nevtralnega, posebej usposobljenega posrednika.

#### METODE ALTERNATIVNEGA REŠEVANJA SPOROV

Metode ARS so: mediacija, arbitraža, mediacija-arbitraža, zgodnja nevtralna ocena, obvezna nezavezujoča arbitraža, poravnalni narok, sumarna porotna obravnava, varuh človekovih pravic, mini sojenje, zasebni sodnik in drugo.

Na slovenskih sodiščih se za reševanje sporov najpogosteje uporabljajo mediacija, arbitraža in poravnalni narok. Strankam v sporu so ponudili<sup>1</sup> tudi zgodnjo nevtralno oceno, vendar so ta program zaradi nezanimanja opustili. Vse druge metode ARS pa se v Sloveniji ne izvajajo.

Uporaba metod ARS v Sloveniji ni omejena samo na reševanje sporov na slovenskih sodiščih, ampak se rešujejo tudi spori zunaj sodišč.

V Sloveniji metode ARS vedno pogosteje in uspešneje uporabljajo za reševanje družinskih, sosedskih in drugih civilnih sporov, konflikte, ki nastanejo v šoli, v naselju, na delovnem mestu, med organizacijami in tudi za reševanje gospodarskih sporov in sporov, povezanih z avtorsko pravico. Na sodišču in tudi zunaj sodišča se največkrat in najuspešneje uporablja mediacija.

#### PRAVNA PODLAGA

Državni zbor Republike Slovenije je na seji 23. maja 2008 sprejel Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ). V nekaterih zakonih pa je mediacija že predvidena kot način rešitve, na primer avtorskih sporov.

Pravna podlaga za izvajanje mediacije sta tudi določilo prvega odstavka 11. člena Zakona o pravnem postopku (ZPP) in 271. člen ZPP. Pomembna je tudi novela ZPP, in sicer tretji odstavek 306. člena. Še pomembnejša pa je določba 5. odstavka 305.b člena ZPP.

V Evropskem parlamentu in Svetu Evropske unije se oblikuje besedilo za sprejetje direktive o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah, o čemer je Evropska komisija leta 2002 sprejela zeleno knjigo, leta 2004 pa kodeks dobrega ravnanja pri civilni poravnavi. Direktiva zahteva, da države članice spodbujajo razvijanje prostovoljnih kodeksov ravnanja mediatorjev in drugih učinkovitih mehanizmov nadzora kakovosti za zagotavljanje storitev mediacije ter podpirajo izobraževanje mediatorjev za učinkovito vodenje mediacije.

### Mediacija

O mediaciji obstaja danes veliko strokovnih in znanstvenih razprav, stališč in definicij pa tudi člankov iz prakse. Enotne definicije pojma mediacija pa ni.

Shukerjeva (2003, 4) poudarja, da je mediacija dobra izbira, saj nadomešča delo sodnikov in tako odpravlja sodne zaostanke, ker je cenejša od postopkov na sodišču in predvsem ker je bolj prijazna do uporabnikov. Galič (2002, 11) pa meni, da je spodbujanje razumevanja za mirno rešitev spora kot pravne vrednote nujno in zaželeno.

Po besedah Pušenjakove in Čamernikove (2005) izraz mediacija opredeljuje metodo ARS, saj gre za prostovoljni in izvensodni proces reševanja sporov. Dolinarjeva (2006, 10–11) pa pravi, da poskuša mediacija razkriti želje, potrebe, vrednote in skrbi udeležencev v sporu, z razkrivanjem interesov, ki so po navadi precej širši od pozicij oziroma stališč, pa je mogoče najti kreativno rešitev, ki bo v prid obema strankama.

os v LJ je mediacijo opredelil kot neformalen, neobvezujoč, zaupen postopek, v katerem nevtralna tretja oseba – mediator z dogovarjanji in pogajanja pomaga strankam pri iskanju sporazumne rešitve spora. Neformalno srečanje strank z mediatorjem se po navadi začne s predstavitvijo pogleda vsake stranke na zadevo. Mediator se s strankami pogovarja na skupnih ali ločenih srečanjih. Ko stranke podpišejo sporazum pred sodnikom, ima ta enako moč kot sodba.

Na podlagi različnih definicij lahko povzamemo, da je mediacija posebna oblika *ARS*, s katero stranke rešujejo lasten konflikt pod vodstvom neodvisne tretje osebe, mediatorja. V procesu iščejo rešitev, ki bi bila v interes obema strankama. Mediatorjeva naloga je, da vzpostavi komunikacijo med strankama tako, da sta se sposobni posvetovati druga z drugo, sam pa ne daje rešitev in ne izraža svojega mnenja o zadevi, ampak pomaga strankama poiskati njune interese na podlagi izmenjanih informacij. Cilj mediacije ni odkriti resnice, ampak doseči dobre medsebojne odnose, sporazumno rešitev spora in nadaljnje sodelovanje med strankama.

#### TEMELJNA NAČELA MEDIACIJSKEGA POSTOPKA

Mediacijski postopek je neformalen, vendar mora kljub temu potekati po temeljnih načelih, ki so njemu lastna. Ko stranki podpišeta soglasje, da bosta sodelovali v mediacijskem postopku, soglašata tudi, da sprejemata temeljna načela postopka, ki so opisana v nadaljevanju.

- *Načelo neformalnosti postopka.* Postopki mediacije so manj formalni kot sodni postopki. Procesna pravila so prilagodljiva, brez formalnih zaslišanj, obsežne pisne dokumentacije ali dokaznih pravil.
- *Načelo zaupnosti.* Zagotavlja, da vse, kar je izrečeno ali predloženo v pisni obliki v okviru postopka mediacije, ostaja zaupne narave med postopkom in po končanem postopku tako v razmerju mediator – stranka kot tudi v razmerju mediator – sodnik in v odnosu do javnosti.
- *Načelo prostovoljnosti.* Pomeni, da stranka oziroma odvetnik in mediator lahko vsak trenutek umakneta soglasje in zadeva se odstopi nazaj v reševanje sodečemu sodniku.
- *Načelo ekonomičnosti postopka.* V postopku mediacije vsi udeleženci pazijo, da se porabi čim manj časa in denarja za doseg želenega rezultata.
- *Načelo učinkovitosti in sooblikovanja postopka.* Stranki v mediaciji sami predlagata rešitev spora oziroma pot do učinkovitega

reševanja. Skupaj predhodno pripravita dokumentacijo in dobita informacije, ki so pomembne za rešitev spora.

- *Načelo neodvisnosti mediatorja.* Mediator je neodvisen, nikomur ni odgovoren, če ne doseže poravnave.
- *Načelo enakopravnosti strank v postopku.* Stranki morata imeti enake možnosti sodelovanja v postopku, za kar mora skrbeti mediator.
- *Načelo zakonitosti.* Stranki in mediator morajo upoštevati kongentne predpise.
- *Načelo materialne resnice.* V postopku mediacije ni pomembna ugotovitev popolnega dejanskega stanja, temveč dejstva, ki so pomembna za stranke, da nato sklenejo poravnavo.
- *Načelo pomoči prava nevešči stranki.* Pomeni, da je dolžnost mediatorja strokovna pomoč obema strankama pri predočitvi načina in možnosti reševanja spora.
- *Načelo vesti in poštenja.* Mediator mora paziti, da stranki ne izkoriščata svojih pravic tako, da bi škodovali druga drugi. Prav tako mora prepričati stranki, da bi »lovili informacije«.
- *Načelo nepristranskosti mediatorja.* Mediator ne sme opravljati funkcije mediatorja v specifični zadevi, če obstajajo okoliščine, ki vzbujajo dvom o njegovi nepristranskosti oziroma objektivnosti.
- *Načelo pravne nevezanosti.* Stranki na sporazum, ki sta ga dosegli s katero od metod ARS, niso vezane, razen če se ne dogovorijo drugače.

#### PREDNOSTI MEDIACIJE

Za največjo prednost mediacije se je izkazalo zadovoljstvo strank. Po besedah Steelmana, Goerdta in McMillana (2000) imajo stranke in njihovi odvetniki mediacijo v civilnih zadevah za zelo ugodno, zadovoljivo, pomirjajočo in bolj zaželeno kot sodni proces. Prav tako menijo, da je mediacija zlasti primerna, kadar želijo stranke še naprej ohraniti dober odnos, kadar je kreativna rešitev zaželeno in kadar je rešitev spora na sodišču negotova in nezanesljiva. Galič (2004) meni, da je sporazumna rešitev spora v mnogih primerih sprejemljivejša kot odločitev sodišča ter omogoča obširnejše in stabilnejše rešitve spora med strankami.

Prednosti mediacijskega postopka so, kot izhaja iz tuje literature in tudi iz prakse na slovenskih sodiščih, predvsem: hitrost reševanja spora, zaupnost, prihranek stroškov, reševanje vseh odprtih vprašanj, boljše razumevanje zadeve, zmanjšanje sovražnosti med strankama, prilagodljivost, možnosti sodelovanja strank.



## MEDIATOR IN KOMEDIATOR

Glede definicije mediatorja se avtorji (Kobal 2006; Reece in Brandt 2005; Šetinc Tekavc 2002; Herrman 2006; Sekirnik 2003; Dolinar 2006) strinjajo, da je to tretja nevtralna oseba, ki strankam v sporu pomaga doseči sporazum, ki rešuje njihov spor ter na novo ureja razmerje med njimi, kakor tudi njihove pravice in obveznosti. Strankam pomaga vzpostaviti pogajanja, da se njihov spor reši sporazumno. Spodbuja komunikacijo med njimi, pomaga pri identifikaciji spornih vprašanj in jim sploh pomaga rešiti sporno razmerje, ne da bi vsiljeval svojo rešitev. S svojo navzočnostjo pri pogajanjih in z uporabo mediacijskih tehnik ustvari ustrezno dinamiko komunikacije, medsebojnega sodelovanja strank in tako prispeva k rešitvi spora.

Pri os v LJ so mediatorji razdeljeni v kategorije, in sicer mediator drugega kroga, mediator prvega kroga, mediator – mentor, mediator – ocenjevalec in mediator – trener. Kategorizacije pove, za katero področje mediacij je posamezen mediator specializiran, njegove izkušnje ter število opravljenih usposabljanj.

Lastnosti, ki jih potrebujejo mediatorji – imajo jih tudi slovenski mediatorji –, so po besedah Herrmanove (2006, 28) ustvarjalnost, sposobnost zgraditi zaupanje, odpreti komunikacijo in vzpostaviti kooperativno sodelovanje med strankami. Dolinarjeva (2006, 17) dodaja še poštenost, realnost, pozitiven odnos, nepristranskost, nevtralnost, sposobnost vživljanja v čustva drugih, potrpežljivost, domišljijo, samospoštovanje, samozavest, smisel za humor ter dovtetnost za drugačnost. Ristinova (2006, 22) meni, da je najpomembnejša lastnost mediatorja ta, da se zna vživeti v drugega, ne da bi pri tem zdrsnil v njegovo čustvo, kar imenujemo sočutje.

V postopku mediacije lahko sodeluje tudi komediator, ki je strokovnjak z drugo vrsto izobrazbe (na primer psiholog, ekonomist) in s praktičnimi izkušnjami na tem področju.

Po mnenju Bircheve (2005, 38) se je potreba po komediatorju pojavila pri večjih in bolj zahtevnih sporih. S tem se delno strinjata tudi Anglade in Tackaberry (2004, 268), ki pravita, naj mediacijo vodi le en mediator, razen če se stranke strinjajo, jih je lahko več.

## FAZE MEDIACIJSKEGA POSTOPKA

Postopek mediacije se lahko začne v zgodnji ali v pozni fazi reševanja sporov. Lahko se rešuje posamezen spor med strankama ali pa tudi več sporov.

Avtorji (na primer Betetto 2001; Barker 1997; Anglade in Tacka-

berry 2004; Šetinc Tekavc 2002; Strasser in Randolph 2004) v teoriji različno delijo mediacijo na več faz, ki niso vedno zaporedne, nekatere pa se v kakšnem postopku sploh ne pojavijo. Faze so predstavljene v nadaljevanju.

- *Pridobitev soglasja strank.* Na os v LJ sodnik na željo stranke ali na lastno pobudo oceni, da je zadeva primerna za mediacijo, ter odredi, da se zadeva dodeli v mediacijo. Zaradi pomanjkanja znanja so stranke do mediacije nezaupljive in dvomijo o njenem uspehu. Prav tako tudi odvetniki pogosto niso poučeni o mediaciji in zato stranki niso sposobni svetovati.
- *Dogovor o mediaciji.* Če obe stranki soglašata z mediacijo, se to šteje kot dogovor strank o začetku mediacije. Določi se mediator po vrstnem redu in specializaciji. V tujini je praksa, navajata Divic (2005, 27) in Conway (2005, 33), da stranki prejmeta seznam mediatorjev, s katerega izbereta mediatorja.
- *Priprava na srečanje.* Za mediatorja priprava pomeni, da preveri, ali so vse stranke soglašale z mediacijo, izoblikuje svoje mnenje o primernosti zadeve za mediacijo, preveri, ali morda ne obstaja konflikt interesov za njegovo izločitev. Če ni zadržkov, mora mediator proučiti mediacijski spis ter v vsakem spisu imeti svoj opomnik o najpomembnejših dejstvih, vprašanja o problemih (Kukec 2005, 1593). Sledi odločitev mediatorja, kakšna naj bo časovna dinamika postopka, ter določitev termina za srečanje s strankami. Sharman (1993, 18) meni, da bi se na srečanje morale aktivno pripraviti tudi stranke, vendar po navadi tega ne storijo.
- *Srečanje mediatorja s strankami.* Prvi vtis je zelo pomemben, meni Sharman (1993, 36), kajti to, kako stranke spoznajo mediatorja, vpliva na potek srečanja. Mediator sprejme stranke s pozdravom, stiskom roke ter predstavi sebe in svojo funkcijo. Nato jim razloži, kaj se z mediacijo doseže, pove jim vse o mediaciji, obrazloži plačilo, temeljna načela, kdo so udeleženci, strankam pove njihove pravice in obveznosti, vlogo mediatorja ter pojasni odvetnikom, da v postopku mediacije aktivneje sodelujejo stranke. Po uvodnem nagovoru vsi navzoči podpišejo izjavo o zupnosti, ki pomeni, da nobena informacija iz postopka mediacije ne bo posredovana tretjim osebam brez soglasja strank.
- *Ugotavljanje dejstev.* Namen faze je, da imata obe stranki enake informacije in vesta, katera vprašanja so med njima sporna. Ugotavljanje dejstev se lahko izvaja na ločenih in skupnih srečanjih strank. Mediator poizveduje o interesih, skrbih in željah

strank, ki se skrivajo za njihovimi stališči, ter ugotovi srž spora, ki pogosto navzven ni takoj opazna.

- *Reševanje problemov.* Je osrednja faza mediacije, faza reševanja spora med strankama. Mediator ima sposobnost, da med strankama spodbudi pogajanja, jih znova in znova usmerja k njihovim ciljem in jima s tem pomaga najti rešitev. Če stranki že »normalno« komunicirata, mora mediator samo še pomagati usmerjati proces k doseganju soglasij, ostalo bosta naredili stranki sami. Če pa se stranki ne ujameta v komunikaciji, če so sporočila poslana oziroma sprejeta drugače, kot bi morala biti, mora mediator zgraditi njun odnos. Najprej mora stranki pripraviti do tega, da sodelujeta, nato najti točke, ki so strankama skupne, in šele potem bo komunikacija stekla. Za reševanje sporov je tudi zelo pomembno, da stranki poznata tako svoje želje kot tudi želje nasprotnika. Ko ugotovita, kaj je srž njenega spora, predlagata skupaj ali vsaka zase mogoče rešitve, ki bi najbolje izpolnile njune interese. Nato skupaj z mediatorjem opredelijo vse mogoče rešitve spora, jih ovrednotijo ter oblikujejo rešitev, s katero bosta stranki lahko živeli še v prihodnje. Ta pa mora biti realna, poštena ter dejansko in pravno izvedljiva. Naloga mediatorja je, da spodbudi pogajanja, jih znova in znova usmerja k njunim ciljem in jima s tem pomaga najti rešitev.
- *Konec.* Mediacija je uspešno končana, ko stranki rešita sporno razmerje in dosežeta sporazum. Vendar se mediacija lahko konča tudi neuspešno. To se po navadi zgodi takrat, ko stranke nimajo jasnih pričakovanj, niso pripravljene na sklepanje kompromisov in medsebojna pogajanja. Kljub temu pa Galič (2004, 50) pravi, da mediacija, tudi če ni uspešna in stranke ne dosežejo poravnave, pozitivno vpliva na stranke.
- *Pisanje sporazuma.* Ob koncu uspešne mediacije stranki zapišeta sporazum, ki ga lahko sestavi mediator sam ali pa s strankama, ki aktivno sodelujeta. Besedilo sporazuma mora biti jasno, razumljivo in naj ne bi potrebovalo dodatne razlage.

### **Empirična raziskava**

#### **OPREDELITEV PROBLEMA**

V Sloveniji so postopek mediacije prvič uvedli na os v LJ leta 2001. Pogoju, da bo poskusni projekt sodišču pridružene mediacije tudi dejansko zaživel, je bil zahteva po vsaj 40-odstotni uspešnosti mediacijskih postopkov. To zahtevo so vsi programi do leta 2005 uspešno dosegali, za leto 2006 pa statistični podatki kažejo – kar je razvidno

PREGLEDNICA 1 Statistični podatki o številu uspešno rešenih mediacij na os v LJ po vrstah zadev v letih 2001–2006

Vrsta mediacije	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Civilne zadeve	52 (49,5%)	104 (58,1%)	147 (52,1%)	122 (47,9%)	132 (40,6%)	66 (30,3%)
Družinske zadeve		14 (51,9%)	49 (70%)	62 (74,7%)	95 (70,4%)	150 (70,8%)
Gospodarske zadeve			26 (43,3%)	69 (41,8%)	52 (40%)	203 (54%)

Povzeto po Sekirnik 2007.

tudi iz preglednice 1 –, da je uspešnost civilnih mediacijskih postopkov pod zahtevano mejo.

Tako nizka uspešnost civilnih sporov je bila za vodstvo Službe za ARS na os v LJ opozorilni znak za razmislek o smiselnosti nadaljnega izvajanja programa mediacij v civilnih sporih. Velik upad uspešnosti pravnih mediacij pa tudi poraja vprašanje, kje so vzroki za neuspeh mediacijskega postopka.

To vprašanje je toliko bolj pomembno, če vemo, da so v tuji in domači strokovni literaturi dejavniki uspešnosti mediacijskih postopkov že bili opisani (Barker 1997; Betetto 2001; Conway 2005; Herrman 2006; Kukec 2005; Madonik 2001; Razdrih 2006; Steelman, Gorderdt in McMillan 2000; Strasser in Randolph 2004; Zalar 2001), pa vendar so bili ukrepi, sprejeti na os v LJ za izboljšanje uspešnosti mediacije, ki so sledili tem opisom, neuspešni. Predvidevamo torej, da obstaja razkorak med tem, kar govori in piše stroka, in tem, kar se dogaja v praksi. Zato smo izvedli kvalitativno raziskavo in s poglobljenimi intervjuji identificirali dejavnike uspešnosti oziroma neuspešnosti mediacijskih postopkov.

#### METODOLOGIJA IN CILJ RAZISKAVE

Kvalitativna raziskava je bila narejena na vzorcu devetih naključno izbranih mediatorjev glede na vrsto zadeve, s katero se ti ukvarjajo. Izvedeni so bili poglobljeni intervjuji s tremi mediatorji, ki opravljajo mediacijo v civilnih sporih, s tremi mediatorji, ki opravljajo mediacijo v družinskih sporih, in s tremi mediatorji, ki opravljajo mediacijo v gospodarskih sporih. Intervjuji so bili izvedeni med 5. marcem in 6. aprilom 2007 ter so v povprečju trajali 40 minut. Posneti so bili na digitalni diktafon, nato pa prepisani. Veljavnost raziskave je bila zagotovljena s triangulacijo virov. Za obdelavo podatkov je bila uporabljena metoda analize vsebine.

Osnovni cilj raziskave je identificirati dejavnike, ki po mnenju v

raziskavi udeleženih mediatorjev pomembno vplivajo na uspešnost oziroma neuspešnost mediacijskih postopkov, jih analizirati in ugotoviti, kakšno vlogo jim udeleženci pripisujejo za uspešnost posameznih zadev.

#### ANALIZA IN INTERPRETACIJA

Z intervjujem smo želeli dobiti vpogled v izvajanje mediacij v določenem sporu. Zlasti so nas zanimali potek mediacije, vplivi na potek mediacije in prelomni trenutek, ki odloča o uspehu mediacije. Po opravljenih intervjujih so bili ti prepisani in tako pripravljene podatke smo obdelali z metodo analize vsebine.

#### *Vplivi priprave na mediacijsko srečanje*

Vsi intervjuvani mediatorji se strinjajo, da je priprava na mediacijsko srečanje zelo pomembna. Prav tako soglašajo tudi, da se pripravljajo na vsako mediacijsko srečanje vedno enako, saj kot pravi eden od družinskih mediatorjev, ne morejo predvideti, kakšen bo rezultat mediacije. Eden od družinskih mediatorjev je celo izpostavil, da je po njegovih izkušnjah razplet mediacije nasproten od pričakovanja.

Vsi mediatorji zelo dobro proučijo spis. Vsi gospodarski mediatorji in tudi dva civilna so še izpostavili, da pregledajo aktualno zakonodajo, prav tako vsi gospodarski mediatorji proučijo sodno prakso. Eden od civilni mediatorjev pa se – če katerega področja ne pozna dovolj – posvetuje z drugimi mediatorji. Čisto nasprotje so družinski mediatorji, saj nihče ne pregledala aktualne zakonodaje, sodne prakse ali se posvetuje s kolegi. En civilni in en družinski mediator sta izpostavila, da si po pregledu spisa vedno naredita oporne točke, ki so jima v pomoč pri postopku. To zagovarja tudi Kukec (2005, 1593), ki meni, da je treba imeti v vsakem spisu opomnik o najpomembnejših dejstvih. Eden od gospodarskih mediatorjev pa je izpostavil, da bi bilo treba temeljito razmisliti o tem, kakšna rešitev bi bila za obe stranki še sprejemljiva oziroma kje obe stranki vidita korist.

#### *Vpliv interesa strank in njihove kooperativnosti na uspešnost mediacije*

Intervjuvani mediatorji menijo, da je interes strank in odvetnikov pogosto različen. Močno so to izpostavili dva civilna mediatorja in en družinski, saj na podlagi izkušenj menijo, da so nekateri odvetniki mediaciji naklonjeni, drugi pa ne, in glede na svoj odnos do mediacije tudi svetujejo stranki v njeno korist ali pa v njeno škodo. Civilna mediatorja prav tako ugotovljata, da kadar odvetniki niso naklonjeni mediaciji, je načeloma neuspešna, in nasprotno. Le eden od civilnih

mediatorjev in en gospodarski mediator zatrjujeta, da imata z odvetniki zelo dobre izkušnje.

Po mnenju intervjuvanih mediatorjev so za uspešno mediacijo odločilni interesi strank. V družinskih zadevah je pomembno, ali si stranki, tako tožena kot tožeča, sploh želita spremeniti zdajšnje stanje oziroma ali sta se že pripravljene s tem problemom soočiti in ga rešiti. V gospodarskih sporih pa želijo stranke spor čim prej rešiti in poslovati naprej. V civilnih zadevah, ker niso vezane na močna čustva in poslovne odnose, je največji problem, ker stranke težko preidejo fazo zamere in nerealnih pričakovanj, predvsem takrat, kadar jim tudi odvetniki ne priporočajo popuščanja.

Intervjuvani mediatorji menijo, da je kooperativnost strank močno odvisna od odvetnikov, kajti če sodeluje odvetnik, sodelujejo tudi stranke, in nasprotno. Če stranke želijo spor rešiti, je kooperativnost na splošno dobra, če spora ne želijo rešiti, pa zelo slaba.

#### *Vpliv uporabe različnih tehnik za ugotavljanje dejstev na uspešnost mediacije in točka preloma*

Intervjuvani mediatorji se strinjajo, da je treba obvladati tehnike. Kar dva od treh civilnih mediatorjev sta priznala, da o tehnikah ne razmišljata oziroma da se znanja v zvezi s tehnikami rahlo razhajajo.

Vsi družinski mediatorji se odločajo za ločena srečanja, prav tako ločena srečanja uporablja en gospodarski mediator, medtem ko se jih eden izogiba, saj meni, da so priporočljiva v družinskih mediacijah, tam, kjer se pojavijo napetost, živčnost, prizadetost, užaljenost idr. Civilni mediator večinoma uporablja tehnike razglabljanja o utemeljenosti zahtevka in strankama izpostavlja dosežke, ki sta jih že dosegli. Dva civilna mediatorja sta poudarila, da uporabljata tehniko aktivnega poslušanja. Vsi civilni mediatorji ter en družinski in dva gospodarska mediatorja uporabljajo tudi tehniko predočanja. Gospodarski mediatorji uporabljajo tehniko odprtega sojenja. Dva družinska mediatorja uporabljata tehniko približevanja in spodbujanja strank, da same iščejo rešitve. Eden od družinskih mediatorjev uporablja tehniko lupljenja čebule in pravi, da se postopoma od zunanjih plasti prodira v notranjost in ugotovi, kaj je pravzaprav srž problema.

Intervjuvani mediatorji začnejo v primeru nagibanja k neuspehu uporabljati psihološke metode. Pravijo, da je kritična točka tam, kjer se stranke ne strinjajo in ne najdejo skupnega jezika. Dva družinska in dva gospodarska mediatorja pa so menili, da je kritična točka odvetnik.

### *Vplivi na konec mediacije*

Vsi mediatorji (civilni, družinski in gospodarski) končajo uspešno mediacijo z zapisom sporazuma. Mediacija se po besedah Butala (2003, 1) uspešno konča, ko stranki rešita sporno razmerje in v celoti ali vsaj deloma dosežeta sporazum. Neuspešno pa intervjuvani mediatorji končajo mediacijo, kadar stranke same tako želijo oziroma če vidijo, da mediacija ne napreduje, da se odnos med strankami poslabšuje, ali če opazijo, da so se za mediacijo odločili iz špekulativnih namenov. Družinski mediator navaja, da stranke pri neuspešni mediaciji ne vedo, kaj si pravzaprav želijo in predvsem kako si spor želijo rešiti. Nejasna pričakovanja in nepripravljenost na sklepanje kompromisov je tudi po besedah Kociprove (2003, 54) eden glavnih razlogov za neuspešno končano mediacijo. En gospodarski mediator v primeru špekulacije stranke na to opozori, in če ne zaleže, mediacijo konča kot neuspešno.

### *Dejavniki, ki po mnenju intervjuvanih mediatorjev najbolj vplivajo na rezultat mediacije*

Eden od civilnih mediatorjev meni, da na razplet vsake mediacije vpliva nekaj drugega, predvsem pa teža samega konflikta ter kako dolgo spor že traja. Dva civilna, en družinski in en gospodarski mediator menijo, da je glavni dejavnik, ki vpliva na rezultat, prav mediator, ki ne sme biti vsiljiv, sprejeti mora stranki takšni, kot sta, ju razumeti, jima svetovati ter pomagati, da razumeta druga drugo in dosežeta sporazum, ki je za obe sprejemljiv. Dva mediatorja sta spet izpostavila kooperativnost in naklonjenost odvetnikov za mediacijo. Civilni mediator pravi, da se odvetniki vedejo, kot da so na sodni obravnavi, in pozabljajo, da je tukaj mesto za stranke. Po en civilni, en družinski in en gospodarski mediator so prepričani, da je rezultat odvisen od pripravljenosti in interesa strank samih za rešitev spora. En družinski mediator pa je prepričan, da je za uspešnost mediacije najpomembnejša navzočnost strank.

### *Analiza poteka mediacijskega srečanja*

Intervjuvani mediatorji vodijo mediacijo zelo šolsko, kot so se naučili na izobraževanju za mediatorje. Vsi poudarjajo, da je potek mediacije ne glede na uspeh vedno enak. Najprej imajo uvodni nagovor, povzamejo ugotovitve, ki izhajajo iz listin, nato preidejo na ugotavljanje jedra problema, potem dajo besedo strankam, da opišejo spor ter povedo svoje želje, če je potrebno, izvedejo ločena srečanja. Na koncu zbližajo stališča in izoblikujejo sporazum.



*Primernost zadev za mediacijo in dejavniki, ki vplivajo na stranke in odvetnike, da se odločijo za mediacijo*

Večina intervjuvanih mediatorjev je prepričana, da so vsi spori primerni za mediacijo. Absolutno primerne zadeve se enemu civilnemu mediatorju zdijo družinske in dedne ter tiste, kjer je sodna praksa ustaljena, in poudarja, da se je treba zavedati, da se v družinskih zadevah postopek ne konča na sodišču, ampak da življenje dejansko teče naprej. Neprimerne pa se mu zdijo zadeve, kjer gre za pravna vprašanja oziroma kjer še sodna praksa ni ustaljena in kjer ljudje niso pripravljeni nič popuščati. En gospodarski mediator meni, da za mediacijo niso primerni spori, v katerih kot ena stranka nastopa država. Drugi pa dodaja, da prav tako niso primerne velike, kompleksne in težke zadeve.

Na vprašanje, kaj mediatorji menijo, da stranke oziroma njihove zastopnike prepriča, da soglašajo z mediacijo, sta dva civilna, dva gospodarska in vsi družinski mediatorji odgovorili, da sam postopek, ki je bolj prijazen do strank kot sodni postopek, saj se stranke lahko same dogovorijo za rešitev, s katero rešijo vsa sporna vprašanja. Prav tako dva civilna, dva gospodarska in vsi družinski mediatorji menijo, da jih prepriča brezplačnost postopka. Večina mediatorjev meni, da je eden glavnih razlogov hitrost postopka.

*Vpliv prvega stika s stranko*

Prvi stik s stranko je po mnenju intervjuvanih mediatorjev izjemno pomemben, kajti če se stranke na začetku sprostijo, se nato tudi veliko lažje dogovarjajo in tudi poiščejo skupne rešitve. Intervjuvani mediatorji imajo zelo različen prvi stik s stranko, vsi pa želijo stranke čim bolj sprostiti in jih tako pripraviti na boljše sodelovanje v postopku.

*Predlogi sprememb za večji uspeh mediacijskih postopkov*

Glede sprememb, ki bi prispevale k večji uspešnosti, so vsi civilni mediatorji ter en družinski in en gospodarski mediator izpostavili dodatno izobraževanje. Prav tako so civilni in gospodarski mediatorji omenili večjo informiranost odvetnikov in strank o mediaciji. Eden od civilnih mediatorjev je predlagal plačilo predpriprave mediatorja na mediacijo. Prav tako je en gospodarski mediator izpostavil plačljivost mediacij za stranke. Dva mediatorja sta predlagala možnost mediacijskega postopka že pred vložitvijo tožbe na sodišče. Predlog družinskega mediatorja pa je obvezna navzočnost strank. En gospodarski mediator pomembno vlogo pripisuje čim prejšnjemu odstopu zadeve v postopek mediacije.



## Sklep in priporočila

Pri ARS je treba upoštevati, da so prednosti številne – ne le v razbremenitvi sodišč, ampak da poravnava pogosto omogoča boljše, trajnejšo in celovitejšo rešitev spora ter ohranitev dobrega odnosa med strankami. Mediacija kot ena od metod ARS pa ima še to prednost, da je neformalna, neobvezujoča, predvsem pa je zaupna in omogoča strankam reševanje sporov na ločenih srečanjih.

Na podlagi izvedenih intervjujev in opravljene analize lahko ugotovimo, da se teorija in praksa razhajata glede dejavnikov uspešnosti mediacijskih postopkov (ob upoštevanju omejitev raziskave). Te razlike se kažejo v načinu izvedbe mediacijskega postopka, v fazi, v kateri naj se spor rešuje z mediacijo, v vlogi sodnika v fazi napotitve na mediacijo, v primernosti zadeve za mediacijo, v možnosti izbire mediatorja, v mediatorju, v tehniki mediiiranja, v izvajanju ločenih srečanj in v plačljivosti mediacijskega postopka. Praksa na OS v LJ je, da se vsem strankam v civilnih in gospodarskih postopkih takoj ponudi možnost mediacije, brez presoje o njihovi primernosti, v družinskih pa le, če sodnik presodi, da je zadeva primerna za mediacijo. Vendar je nato od volje strank odvisno, ali bodo ta postopek tudi uporabile, ker je zanje prostovoljen.

Teorija priporoča čimprejšnje reševanje spora z mediacijo, vendar strankam hkrati nalaga obvezen poskus tovrstnega reševanja sporov. Prav tako teorija zagovarja, da se mediacija ne ponudi v zadevah, za katere po presoji sodnika ni primerna. Veliko razhajanje je pri izbiri mediatorja. Na OS v LJ stranke ne morejo izbirati mediatorja, v tujini (na primer v Italiji, na Nizozemskem, Hrvaškem, v Nemčiji) pa je to praksa. Dejstvo je tudi, da ima večina mediatorjev na OS v LJ opravljen le osnovni tečaj za mediatorje, zato ne poznajo in ne morejo uporabljati različnih tehnik mediiiranja, za katere teorija pravi, da so eden najvplivnejših dejavnikov uspešnosti. Prav tako teorija zelo poudarja izvajanje ločenih srečanj, mediatorji na OS v LJ pa jih ne uporabljajo vedno. Iz teorije izhaja, da naj bi bila mediacija za stranke plačljiva, saj v nasprotnem primeru obstaja možnost, da bodo stranke in tudi odvetniki ravnali neresno. Na OS v LJ pa je mediacija brezplačna.

Razhajanja se pojavljajo predvsem zato, ker je mediacija v Sloveniji še zelo mlada in se šele uvaja, v tujini pa je že ustaljena, saj jo uporabljajo že vrsto let oziroma desetletij. Vendar če dejavniki, ki vplivajo na uspešnost mediacij, ne bodo upoštevani, je velika možnost, da mediacija v Sloveniji ne bo zaživela. Da se to ne bi zgodilo, predlagamo, v skladu s pridobljenimi spoznanji iz izvedene raz-

iskave, naslednje ukrepe, ki bi lahko dvignili prag uspešnosti mediacijskih postopkov na še sprejemljivo raven:

1. izvedba osvežilnih in nadaljevalnih izobraževanj za obstoječe mediatorje s poudarkom na tehnikah mediiranja in prikazom igranja vlog;
2. ozaveščanje strank in odvetnikov o pomembnosti mediacije in njenih prednostih;
3. »pravočasni« odstop zadev v postopek mediacije:
  - gospodarske zadeve naj se takoj rešujejo z mediacijo, saj je za gospodarske subjekte pomembno, da čim prej normalno poslujejo naprej,
  - družinske zadeve naj se ne rešujejo z mediacijo takoj po vložitvi tožbe, saj so čustva takrat še zelo močna in stranke še niso pripravljene na oblikovanje rešitve,
  - v civilnih zadevah naj sodnik po pregledu spisa presodi, kdaj naj se zadeva rešuje v mediaciji;
4. strankam omogočiti izbiro mediatorja;
5. mediatorji naj pred srečanjem natančno proučijo spis, aktualno zakonodajo, sodno prakso ter razmislijo o rešitvi, ki bi bila sprejemljiva za vse stranke;
6. mediatorji naj osvojijo nove tehnike mediiranja in pri mediaciji uporabljajo več različnih tehnik ter izvajajo ločena srečanja s strankami;
7. obvezna udeležba strank na mediacijskem srečanju;
8. uvedba plačila za mediacijski postopek.

### Opombe

1. Pilotski projekt zgodnje nevtralne ocene je bil izveden na Okrožnem sodišču v Ljubljani.

### Literatura

- Anglade, J., in J. Tackaberry, ur. 2004. *International dispute resolution*. London: Sweet & Maxwell.
- Barker, A. 1997. *How to hold better meetings*. London: Kogan page.
- Betetto, N. 2001. Pravdnemu postopku pridružena mediacija. *Podjetje in delo* 27 (6–7): 1264–1271.
- Birch, E. 2005. Specialist mediator and co-mediator. *Mediation Newsletter* 1 (3): 37–39.
- Butala, A. 2003. Zaključno srečanje. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev, Okrožno sodišče v Ljubljani.
- Conway, S. 2005. Court-annexed mediation launched nationwide. *Mediation Newsletter* 1 (3): 33–34.

- Divic, T. 2005. Mediation in Croatia. *Mediation Newsletter* 1 (3): 27–30.
- Dolinar, I. 2006. Psihologija komuniciranja: mediacija. Diplomsko naloga, B2 izobraževalni center.
- Galič, A. 2002. Vloga sodnika pri spodbujanju sodnih poravnav. *Zbornik znanstvenih razprav* 62:51–74.
- . 2004. Alternative dispute resolution in Slovenia. *Slovenian Law Review* 1 (1–2): 41–53.
- Herrman, M. S., ur. 2006. *The Blackwell handbook of mediation: Bridging theory, research, and practice*. Malden, MA, in Oxford: Wiley-Blackwell.
- Kobal, M. 2006. Ustanovili društvo mediatorjev. Intervjuvala Slovenska tiskovna agencija. *Večer*, 6. september.
- Kociper, M. 2003. Predobro, da bi bilo res? *Manager*, december: 52–54.
- Kukec, B. 2005. Mediacija v naši sodni praksi. *Podjetje in delo* 31 (6–7): 1579–1597.
- Madonik, B. G. 2001. *I hear what you say, but what are you telling me?* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Pušenjak, N., in M. Čamernik. 2005. Reševanje sporov: psihološki vidiki mediacije. *Pamfil*, december: 44–47.
- Razdrih, A. 2006. Izkušnje mediatorja. *Odvetnik* 8 (9): 11–13.
- Reece, B., in R. L. Brandt. 2005. *Effective human relations: Personal and organizational applications*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Ristin, G. 2006. Ni lepšega občutka, kot da si dva, ki sta bila v sporu, sežeta v roke. Intervjuvala Jasna Tepina. *Dnevnik, Nika*, 25. oktober.
- Sekirnik, T. 2003. Alternativno reševanje gospodarskih sporov s pomočjo mediacije. Diplomsko naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- . 2007. Poročilo o statističnih podatkih alternativnega reševanja sporov s pomočjo mediacije pri Okrožnem sodišču v Ljubljani za leto 2006. Interno gradivo, Okrožno sodišče v Ljubljani.
- Sharman, D. 1993. *The perfect meeting: all you need to get it right first time*. London: Random House Business.
- Shuker, N. R. 2003. V mediaciji smo sami svoji sodniki. Intervjuval Uroš Škerl. *Delo, Sobotna priloga*, 13. september.
- Steelman, D. C., J. A. Goerdt in J. E. McMillan. 2000. *Caseflow management: the heart of court management in the new millennium*. Williamsburg, VA: The National Center of State Courts.
- Strasser, F., in P. Randolph. 2004. *Mediation: a psychological insight into conflict resolution*. London: Continuum.
- Šetinc Tekavc, M. 2002. *Mediacija: sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi*. Tržič: Učila International.
- Uzelac, A., V. Gotovac, B. Blažević, S. Šimac, K. Sever, K. Grba in B. Tuškan. 2004. *Mirenje u građanskim, trgovačkim i radnim sporovima*. Zagreb: TIM.

- Zalar, A. 2001. Temeljna načela alternativnega reševanja sodnih sporov. *Podjetje in delo* 27 (6–7): 1228–1240.
- Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 56/2008.
- Zakon o pravnem postopku (ZPP-UPB3). *Uradni list Republike Slovenije*, št. 73/2007.

# Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti

PETER FATUR

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

BORUT LIKAR

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Prispevek predstavlja ugotovitve empirične raziskave o praksah managementa idej v slovenskih podjetjih. Management idej je formaliziran mehanizem za porajanje invencij in njihove preobrazbe v inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. Raziskava ugotavlja dejavnike, ki vplivajo na management idej in s tem tudi na invencijsko-inovacijske sposobnosti podjetja kot celote. Poseben poudarek je namenjen organizaciji managementa idej. Decentralizirani model predpostavljenega, kjer je za vodenje sistema odgovoren linijski management, se kaže kot precej uspešnejši od tradicionalnega, centraliziranega načina vodenja.

*Ključne besede:* management idej, inoviranje, inovativnost, izumljanje, podjetje

## Uvod

Novi, boljši, bolj funkcionalni in vabljeni izdelki/storitve na trgu pomenijo za podjetja zanesljiv vir zdržne konkurenčnosti, saj vzbudijo zanimanje kupcev, razširjajo trg in dajejo prednosti prvim na trgu. Vendar v procesih proizvodnje izdelkov oziroma storitev niso pomembne le »revolucionarne« inovacije. Mulej (2006) opredeljuje vsaj 20 različnih tipov inovacij, med njimi tudi take, ki se kažejo v nenehnem izboljševanju tradicionalnih tržnih proizvodov in poslovnih procesov. Take inovacije prinašajo večjo produktivnost proizvodnih procesov, višjo dodano vrednost na zaposlenega, pa tudi višjo prodajno ceno (Kos 2002). Za to pa mora podjetje znati izkoristiti ustvarjalne potenciale, pa tudi znanje in izkušnje vseh zaposlenih, ne le tistih, za katere je inoviranje proizvodov in procesov poklicna odgovornost.

Prispevek predstavlja rezultate empirične raziskave o praksah managementa idej v slovenskem gospodarstvu. *Management idej* pojmuje kot formaliziran mehanizem za spodbujanje zaposlenih, da prispevajo konstruktivne ideje za izboljšanje organizacije,

v kateri so zaposleni (Milner, Kinnell in Usherwood 1995). Management idej torej vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor v procesu porajanja invencij in njihove preobrazbe v sugestije (tj. zapisane invencije), potencialne inovacije ter inovacije v najširšem krogu zaposlenih, praviloma med neprofesionalnimi izumitelji. S tem seveda ne omogoča skokovitega napredka podjetja, vendar lahko, če je primerno organiziran, krepí njegovo konkurenčnost in poslovno uspešnost. Še pomembnejše pa je to, da pomeni podlago za vzpostavitev inoviranja naklonjenega okolja in s tem temelj tudi za uspešno profesionalno inovativnost, torej tisto, ki podjetju zagotavlja osnovo za obstoj in njegovo temeljno konkurenčno prednost.

Poimenovanj za obravnavano področje v slovenski strokovni terminologiji in podjetniški praksi je več, od bolj tradicionalnih, kot je množična inovacijska ali invencijsko-inovacijska dejavnost (Mulej 1987), do terminov inovativna dejavnost ali sistem koristnih predlogov, ki ju uporabljajo posamezna podjetja, v obvladovanju kakovosti uveljavljenega (in tu vsebinsko ne povsem korektnega) procesa oziroma sistema stalnih izboljšav pa do japonskega izraza kaizen in njegovega nemškega ustreznika KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), ki ga s to okrajšavo poznamo tudi v Sloveniji. V Veliki Britaniji govorijo o »Employee Suggestion Scheme« in »Idea Capture Scheme«, v ZDA pa pretežno o »Employee Suggestion System«. V zadnjem času se v tuji in tudi v slovenski praksi vse bolj uveljavlja termin management idej (angl. Idea Management, nem. Ideenmanagement). Rezultate managementa idej slovenska podjetja poimenujejo sugestije (Revoz), koristni predlogi (na primer Droga Kolinska), inovacijski predlogi (Aero), izboljšave (Iskraemeco), iskricice (Iskra AE, Gorenje), pa tudi preprosto inovacije. Nekatera podjetja uporabljajo več različnih terminov za različno »zahtevne« invencije oziroma inovacije (Acroni). Med njimi zavaja pojem inovacije, ker enači sugestijo, od katere še ni koristi, ker še ni v uporabi, z inovacijo, ki je po opredelitvi OECD (1997) in Evropske unije samo tista novost, ki jo uporabniki štejejo za nov vir njihove koristi (European Commission 2004, 6). Tudi mešanje pojmov inovativna in inovacijska dejavnost zavaja, saj iz latinščine izhaja, da je inovacijsko vse, kar zadeva inovacije, inovativno pa samo tisto, kar pri inoviranju uspe.

Zgodovina sistemov, tj. organizacijskih ureditev za spodbujanje množične inovativnosti v zahodnih državah sveta sega že v drugo polovico 19. stoletja, na Japonskem pa po nekaterih virih še veliko dlje, v 15. stoletje. Prvi resnejši poskusi vzpostavitve množične inovacijske – pravzaprav invencijske – dejavnosti v Sloveniji in prvi uspehi

na tem področju so se pojavili takoj po drugi svetovni vojni in znova v 70. letih prejšnjega stoletja; sledil jim je postopen zaton in vno-  
vično odkrivanje (pogosto pod vplivom novih – tujih – lastnikov) ob  
prelomu tisočletja. Vse več slovenskih podjetij, in to praviloma uspe-  
šnih, se je v zadnjih letih (spet) odločilo spodbujati množično inven-  
tivnost zaposlenih. Da pomembnost te v poslovni praksi raste, pa  
je mogoče zaznati tudi v mednarodnem okolju (glej na primer *DBB*  
2008). Veliko podjetij torej ugotavlja pomembnost neprofesionalne  
inventivnosti in inovativnosti kot poti h konkurenčni prednosti.

Organizacijo managementa idej v podjetjih lahko v grobem raz-  
delimo v tri sisteme – ureditve: tradicionalni sistem, sistem predpo-  
stavljenega in kombinacija obeh (Fatur 2005). V *tradicionalnem sis-  
temu* se celoten proces izvaja centralizirano. Zaposleni svoje ideje  
za izboljšave v pisni obliki (torej kot *sugestije*) sporočajo centralni  
službi oziroma posamezniku, ki je odgovoren za obravnavo inovacij-  
skih predlogov na ravni podjetja. Vloga linijskih managerjev je pri  
tem sistemu obrobna ali pa je sploh ni (lahko na primer sprejemajo  
predloge in jih posredujejo naprej centralni službi, lahko pa so samo  
obveščeni o tem, da je v obravnavi predlog z njihovega oddelka –  
včasih še to ne).

Na drugi strani je decentraliziran *sistem predpostavljenega*. Tu  
imajo odgovornost za izvajanje linijski managerji. Cilji managementa  
idej na ravni organizacije se razgradijo do ravni posameznega od-  
delka, za njihovo doseganje je torej odgovoren vodja oddelka. Ino-  
vacijske predloge avtorji sporočajo neposredno nadrejenemu (ustno  
ali pisno), ta odloča, ali je predlog smiseln, ga po potrebi dopolnjuje  
z avtorjem in sodelavci, zadolži odgovornega za izvedbo (če to ne  
presega njegovih pristojnosti), to preverja, določi višino nagrade in  
jo tudi podeli. Formalni oddelek pogosto deluje kot delovna sku-  
pina in izraža svojo inovativnost po načelih skupinskega/timskega  
reševanja problemov. Štabna služba ima pri tem sistemu le vlogo  
koordinatorja, trenerja, animatorja in motivatorja.

Z empirično raziskavo, o kateri pišemo v tem prispevku, smo že-  
leli ugotoviti dejavnike, ki vplivajo na invencijsko-inovacijski pro-  
ces v podjetju (s poudarkom na managementu idej) in s tem na  
invencijsko-inovacijske sposobnosti podjetja, ter na podlagi vprašal-  
nika ovrednotiti uspešnost managementa idej v slovenskih podjetjih.

### **Teoretična izhodišča**

Management inventivnosti in inovativnosti je kompleksno poslovno  
področje. Posega na področja organizacije, psihologije, sociologije,  
tehnike, tehnologije, naravoslovnih znanosti, prava, ekonomike, fi-

nanc in verjetno še česa. Na stopnjo inventivnosti in inovativnosti nekega okolja, naj bo to podjetje, družbena skupina ali celo narodno gospodarstvo, vplivajo številni dejavniki, ki so medsebojno prepleteni in soodvisni. Inovacij ni mogoče presojati v luči le enega dejavnika ali skupka zgolj nekaterih dejavnikov. Že če manjka en dejavnik ali pa je neproporcionalno šibko razvit, lahko pomeni, da bo inovacijski potencial nekega okolja precej manjši, kot bi lahko bil v pravilno uravnoteženem okolju. Nasprotno pa to ne velja. Tudi če so vključeni vsi dejavniki, to še ne zagotavlja visoke stopnje inovativnosti. Ker gre za splet človeških, širše družbenih, fizičnih, psiholoških, tehnoloških, zgodovinskih in še kakšnih vplivov, hkrati pa omejenih razpoložljivih virov, je ustvarjanje inovativnosti naklonjenega okolja zahtevna in odgovorna naloga. Prav tako pa je zahtevno izdelati metodologijo, ki bi tak sistem primerno, torej s potrebno in zadostno celovitostjo (Mulej in Kajzer 1998), izmerila in popisala.

V literaturi najdemo številne opredelitve indikatorjev, s katerimi bi bilo mogoče meriti inovacijske sposobnosti podjetja. Indikatorje inovativnosti je mogoče deliti v več sklopov. Prva možnost za delitev je glede na fazo njihovega vplivanja na invencijsko-inovacijski proces, torej na *vhode* v proces, sam *proces* in *izhode* iz njega (na primer Fatur, Likar in Kopač 2007; Flor in Oltra 2004; Likar in Kopač 2005). Naslednja mogoča delitev, ki se pojavlja v literaturi, je razdelitev na posamične in kompozitne indikatorje. *Posamični* indikatorji (na primer Coombs, Narandren in Richards 1996; Freel 2005; Hollenstein 1996) merijo posamične vplivne dejavnike (na primer delež sredstev, ki jih podjetje namenja za raziskave in razvoj, letno število dni izobraževanj in usposabljanj managementa in zaposlenih, delež dobička, ki izvira iz inovacij zadnjih X let, število podeljenih patentov v zadnjih X letih). Problem posamičnih indikatorjev je, da težko objektivno analizirajo tako kompleksno področje, kot je management inovativnosti. Merjenje invencijsko-inovacijskih procesov zgolj na podlagi vložkov in rezultatov ni pravi kazalnik inovativnosti podjetja (Mulej in dr., v pripravi). Nekatera podjetja sploh ne prijavljajo patentov ali imajo zelo majhen delež vlaganj v raziskave in razvoj, pa so vendar izjemno inovativna (Carayannis, Dömötör in Hienert 2004). Razen tega patenti niso inovacije, ampak samo ena od podlag zanje, in brez uspešne uporabe na notranjem ali zunanem trgu podjetja ostanejo nekoristni. Od tod potreba po *kompozitnih* indikatorjih, ki na invencijsko-inovacijski proces gledajo kompleksno, kot na splet mnogih medsebojno povezanih dejavnikov (na primer Hagedoorn in Cloudt 2003), ki pogosto delujejo v sinergijah (Mulej in dr., v pripravi).



## Metodologija

Dosedanje raziskave na področju managementa idej (glej na primer DIB 2008; IMB Consulting 2004) se pretežno ukvarjajo z izhodnimi parametri procesa, te pa pretežno vrednotijo s posamičnimi indikatorji. Da bi preseglji ti omejitvi, smo poskušali oblikovati nabor meril za presojo vhodnih, procesnih in izhodnih parametrov, te pa organizirati v taki obliki, da bi kompleksno izražali zmogljivosti tega procesa. Po pregledu literature smo identificirali dejavnike, ki pozitivno ali negativno vplivajo na uspešnost in učinkovitost managementa idej (kvalitativne parametre). Na podlagi teh smo oblikovali *trditve*, ki ugotavljajo vplivnost oziroma razvitost posameznega dejavnika managementa idej in njeno raven. V nadaljevanju smo trditve združili v vsebinsko zaokrožena področja – *vidike*. Organiziranost sistema managementa idej smo izrazili kot splet 11 kvalitativnih vidikov (vidiki strategije, ciljev, inovacijske kulture in klime, percepcije sistema, usposabljanja in razvoja kadrov, formalne organizacije sistema, spodbujanja ustvarjalnosti, komuniciranja, nagrajevanja, vloge linijskih vodij in vloge managerja idej).

Delovanje sistema managementa idej smo preverjali z vprašalnikom, pri čemer so anketiranci vsako trditev znotraj posameznega vidika ocenili z ocenami od 1 do 5. Ocena posameznega vidika je izražena kot aritmetična sredina ocen posameznih trditev.

Rezultate managementa idej v podjetjih (kvantitativne parametre) pa smo izračunali na podlagi dosežkov managementa idej, o katerih so poročali anketiranci, na primer število inventorjev – izumiteljev, število danih, odobrenih in realiziranih inovacijskih predlogov, njihova gospodarska korist, čas od predlagane inovacije do odločitve o sprejemu oziroma zavrnitvi in čas od odločitve o sprejemu do realizacije, višina nagrad inventorjem in/ali inovatorjem. Na podlagi teh kvantitativnih vrednosti smo oblikovali sistem kazalnikov, ki vsak zase izražajo uspešnost podjetja pri posameznem segmentu managementa idej, vsi skupaj pa tvorijo en kompozitni kazalnik uspešnosti managementa idej (Fatur 2005; Fatur in Likar 2008).

V okviru interpretacije rezultatov smo najprej prikazali srednjo vrednost in standardni odklon posameznega vidika, nato pa na podlagi ocen posamičnih trditev in podatkov o rezultatih (kvantitativnih parametrih) podrobneje interpretirali stanje inovativnosti v povezavi s posameznim vidikom.

Raziskava je bila izvedena v okviru tretje periodične raziskave Gospodarske zbornice Slovenije o stanju inovacijskih dejavnosti v Sloveniji, na vzorcu 50 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij

s skupno 53.000 zaposlenimi, kar je 8,7% vseh zaposlenih v gospodarstvu v Republiki Sloveniji v letu 2005. Od podjetij, vključenih v raziskavo, je osem podjetij storitvenih, 42 pa iz predelovalnih dejavnosti. Vzorec je namenski; vanj so bila vključena inovacijsko aktivna podjetja. Na vprašalnik so odgovarjale osebe, ki so v podjetju odgovorne za management idej ali vsebinsko sorodno področje.

## Rezultati

Ena od pomembnih ločnic med posameznimi podjetji je stopnja centraliziranosti sistema za management idej oziroma raven prenašanja pooblastil in odgovornosti na spodnjo raven linijskih managerjev. Sistem predpostavljenega ima 24 podjetij, torej slaba polovica. Tradicionalni sistem oziroma kombinacijo obeh sistemov pa uporablja po 13 podjetij.

Delež inventorjev (torej oseb, ki so v letu dni dale vsaj en inovacijski predlog) v celotni strukturi zaposlenih znaša 9% in je največji v sistemu predpostavljenega (16%), precej manjši v kombiniranem sistemu (9%), najmanjši pa v tradicionalnem (5%) (slika 1, spodaj), in sicer kljub obljubljenim višjim nagradam pri zadnjem (slika 1, zgoraj). Najboljše podjetje ima 82% inventorjev, najslabše manj kot 1%. Pet najviše uvrščenih podjetij ima povprečno kar 72% inventorjev.

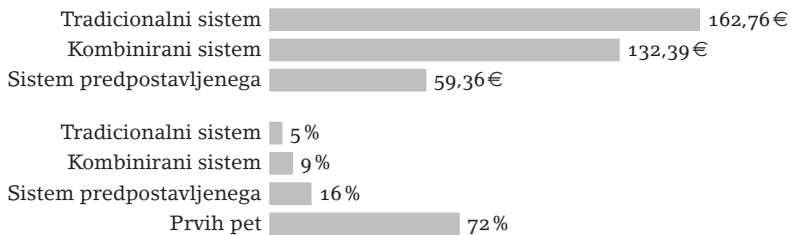
Eden od pomembnih razlogov za večjo uspešnost sistema predpostavljenega je čas od prijave do uresničitve predloga. Pretočni čas obravnave inovacijskega predloga znaša v sistemu predpostavljenega 62 dni, pri tradicionalnem sistemu pa 131 dni (slika 2).

Slika 3 prikazuje povprečne vrednosti ocen po podjetjih za posamezen vidik, podrobnejše interpretacije ocen pa si bomo ogledali v nadaljevanju.

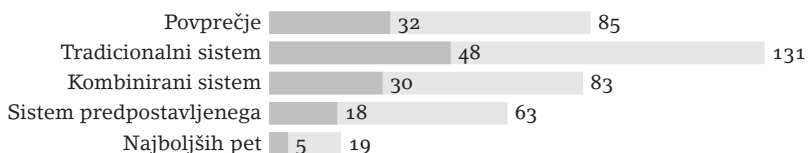
Sistemske podlage za management idej smo preverjali s *strateškim* vidikom. Za večino obravnavanih podjetij je značilna visoka raven deklarativne podpore inovativnosti. Management idej v teh podjetjih zavzema pomembno mesto in uživa načelno podporo najvišjega vodstva, inovativnost je deklarirana vrednota, prav tako imajo podjetja inovativnost zapisano v strateških načrtih. Skratka, podjetja vedo, da je ukvarjanje s tem poslovnim področjem pomembno. Težave pa imajo z uresničevanjem deklariranega. Trditve, ki preverjajo dejavnosti podjetja, in ne le »zavezanost« k inoviranju, so ocenjene precej slabše.

Zaskrbljujoče je, da se je vidik postavljanja in nadzora za doseganje *ciljev* na ocenjevalni lestvici uvrstil na predzadnje mesto, tik pred sisteme nagrajevanja. To potrjuje prejšnjo ugotovitev, da je strateška vloga managementa idej dobro definirana, težave pa se pokažejo

### Vključevanje zaposlenih v inoviranje



SLIKA 1 Povprečna višina nagrade za inovacijski predlog (zgoraj) in delež zaposlenih, ki so v letu dni predlagali vsaj eno inovacijo (spodaj)



SLIKA 2 Pretočni čas obravnave inovacijskega predloga (v dnevih; temno – čas od prijave do odločitve, svetlo – celotni čas do realizacije)



SLIKA 3 Povprečne vrednosti ocen po posameznih vidikih

pri operacionalizaciji. Anketiranci sicer pretežno zagotavljajo, da na ravni podjetja imajo definirane cilje managementa idej. Na ravni posameznega oddelka (organizacijske enote, delovne skupine) pa ima vsebinsko in vrednostno definirane cilje le slaba polovica podjetij (od tistih s tradicionalnim sistemom niti četrtnina). Samo v polovici podjetij se cilji postavljajo dogovorno in s soglasjem. To pomeni, da

se za doseganje ciljev na ravni podjetja odgovornosti ne pripisuje srednjemu in nižjemu managementu, zato je uspešnost delovanja takega sistema omejena. Cilji se v managementu idej lahko uresničijo le med zaposlenimi na (pretežno) najnižjih organizacijskih ravneh. Rezultati na ravni podjetja so le seštevek rezultatov posameznih oddelkov. Če ti nimajo zastavljenih ciljev, od njih tudi ni mogoče pričakovati rezultatov, tako pa tudi ne doseganja ciljev na ravni podjetja.

Vprašljivo pa je tudi, ali vodstvo doseganje rezultatov pri managementu idej sploh dojema kot zares pomembno. Komaj v dobri polovici podjetij cilje managementa idej na ravni podjetja določa najvišje vodstvo, drugi štejejo management idej kot nekaj, s čemer se ni treba ukvarjati na tej ravni. Če ciljev ne dosežejo, vodstvo tudi ne zahteva ukrepanja. To kaže na razmeroma nizko raven zavedanja pomembnosti inovativnosti v povprečnem podjetju. Nizka raven zavedanja najvišjega vodstva pomeni tudi nizko raven zavedanja nižjih hierarhičnih slojev. V nasprotju z drugimi vidiki je postavljanje ciljev izrazito funkcija managerja. Sistem komuniciranja, organizacije, razvoja kadrov itn. lahko uspešno vzpostavi in razvija štabna funkcija (služba za management idej), neodvisno od stopnje zainteresiranosti najvišjega vodstva. Za vidik postavljanja ciljev pa to ne more veljati. Postavljanje in uresničevanje ciljev je neposredna odgovornost in interes vodstva. Zato nizke ocene tega vidika nakazujejo slabo stanje predvsem v odnosu vodstva.

Področje inovacijske *kulture in klime* je med vsemi vidiki ocenjeno najvišje. Anketiranci večinoma trdijo, da se ustvarjalnost pričakuje na vsakem delovnem mestu v njihovem podjetju. Očitno počasi le presežemo zastarelo razmišljanje, da je inoviranje nekaj, s čimer se ukvarjajo le inženirji in proizvodnja. Zaposleni v obravnavanih podjetjih se dobro zavedajo, da je ustvarjalnost prvi pogoj za kakovost in učinkovitost dela, kar se kaže tudi v odnosu do sodelavcev. Rutinerji so manj cenjeni, v podjetju vse bolj cenijo inovativne sodelavce. Izkaže pa se spet, da so visoke predvsem ocene trditev, ki se nanašajo na deklarativen odnos do inovativnosti (»se pričakuje«, »se zavedamo«, »cenimo«), nižje pa tiste, ki preverjajo dejavnosti, ki zagotavljajo ustvarjalnosti naklonjeno kulturo in klimo.

Kako je s *sprejemanjem* managementa idej pri zaposlenih in vodstvu? Prva pomembna ugotovitev je, da skoraj nobeno podjetje, ki ima management idej organiziran po tradicionalnem sistemu, tega ne dojema kot orodje vodenja, torej kot sklop metod, s katerimi bi predpostavljani lahko usmerjali vedenje svojih podrejenih in ga vodili k uresničevanju ciljev organizacije. Saj ga tudi ne more, ker li-

nijski vodje večinoma ne sodelujejo, niti niso seznanjeni s tem, da je njihov podrejeni predlagal neko inovacijo. V času, ko je vodenje sodelavcev izpostavljeno kot ena ključnih postavk uspešnega poslovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti podjetij, je ta nepovezanost managerjev s sistemom managementa idej zaskrbljujoča. Nepomembnost, ki jo podjetja s tradicionalnim sistemom managementa idej pripisujejo spodbujanju inovativnega dela v skupinah in timih, pa je še drugi vidik istega problema. Pri podjetjih s sistemom predpostavljenega je razmerje vodja – sodelavec veliko bolj urejeno, zato so tudi rezultati precej boljši.

Anketiranci ocenjujejo, da kadre razmeroma kakovostno *razvijajo in usposablajo*, vendar ne ustvarjajo razlike med uspešnimi in neuspešnimi sodelavci. Če pa ne ustvarjajo razlike, tudi ne bodo sprožili motivacijskega procesa za napredovanje. Zaposlene usposablja bolj na proceduralni ravni (izvajanje postopkov, procesov managementa idej) kot na vsebinski (tehnike ustvarjalnosti, timsko delo). Sodelavcem torej dajejo priložnost za inovativnost, ne oskrbijo pa jih dovolj z orodji, da bi to priložnost lahko polno izkoristili.

Sistemi za management idej so glede na rezultate raziskave relativno dobro *organizirani*. Dopuščajo možnost sodelovanja vsem zaposlenim, torej ne delajo razlik glede na položaj v hierarhiji in glede na delovno mesto. Razlike se kažejo v višini nagrad, ki so večinoma korigirane glede na delovno mesto in povezavo tega z vsebino inovacijskega predloga. Manj pa so sistemi za management idej aktivni pri dobivanju idej za izboljšave izven kroga zaposlenih (na primer pri dobaviteljih in kupcih, študentih na praksi, organizacijah, na katere so prenesli izvajanje posameznih storitev (outsourcing)).

Sistemi se zaposlenim pri dajanju inovacijskih predlogov poskušajo približati po različnih poteh, vse bolj tudi elektronsko. Oddaljujejo se torej od klasične (in po navadi pri udeležencih nepriljubljene) prijave prek zelo formaliziranih obrazcev; zaželena je tudi ustna komunikacija. Anonimnost je stvar preteklosti. Podjetja jo sicer formalno še omogočajo, inventorjem pa ni več do nje.

Podjetja se zavedajo, kako pomembno je uresničevati predloge. Ideja, ki ni uresničena, je brez vrednosti. Da bi se izognili pripombam izvajalcev v slogu »on je dobil nagrado, mi pa delo«, podjetja poskušajo čim večji del bremena izvedbe prenesti neposredno na inventorje.

Formalno usposobljenost za management idej vseh udeleženihi managerjev (vodij, ocenjevalcev) podjetja ocenjujejo kot primerno, slabše pa se ta izkazuje v praksi (različno vrednotenje vsebinsko podobnih predlogov pri različnih ocenjevalcih).

Pretočni čas kot eden ključnih elementov učinkovitega sistema za management idej ima še velike rezerve. Najboljša podjetja postopek od invencije (prijave ideje) do inovacije (izvedbe v praksi) izvedejo skoraj petkrat hitreje od povprečnih.

Podjetja bi morala več pozornosti nameniti tehnikam za *spodbujanje ustvarjalnosti*. Formalno-tehnični okviri, ki motivirajo za ideje, omogočajo njihovo obravnavo in uresničevanje, so le ena plat medalje. S temi okviri lahko dosežemo neko raven ustvarjalnosti in posledično inovativnosti v podjetju. Ljudem damo na voljo, da so ustvarjalni. Vendar pa je ustvarjalnost posameznika omejena. Da bi preseгли to osnovno raven, jo moramo znati »potegniti« iz posameznikov in iz timov. To pomeni, da nismo več pasivni v pričakovanju idej, ampak uporabimo različna orodja in tehnike, ki bodo sodelavcem pomagala, da bodo (še) bolj ustvarjalni. Področje tehnik ustvarjalnosti pa je eno najslabše ocenjenih sploh.

Vidik *komuniciranja* obravnavamo v dveh sklopih; prvi je uporaba komunikacijskih medijev za splošno komuniciranje z interno (in deloma eksterno) javnostjo, drugi pa neposredno komuniciranje z inventorjem ali/in inovatorjem – posameznikom.

Uporaba komunikacijskih orodij – medijev je v managementu idej v slovenskih podjetjih še slabo razvita. Uporabljajo klasične medije za enosmerno, pisno komunikacijo (glasilo, oglasne deske). Uprava oziroma njen predsednik se v javnosti v vlogi promotorja, tj. pospeševalca managementa idej pojavlja le redko, enako velja za delavske predstavnike.

Področje komuniciranja z inovatorjem so managerji idej ocenili kot dobro. V nasprotju s splošnim informiranjem zaposlenih gre tu za neposredno komunikacijo med avtorjem inovacijskega predloga in službo za management idej. To je občutljivo področje, saj zadeva osebne interese posameznika. Od načina komuniciranja, ki ga bo uspel vzpostaviti manager idej (oziroma kar vsi managerji), je odvisno zadovoljstvo posameznika in njegov interes za sodelovanje tudi v prihodnje. Če bo inovacijski predlog zavrnjen neutemeljeno ali, še slabše, če se bo izgubil nekje v postopkih in brez kakršne koli povratne informacije, se avtor skoraj gotovo ne bo odločil za vnovično sodelovanje. Nezadovoljni posamezniki pa bodo veliko učinkoviteje dušili inovacijsko klimo, kot jo lahko gradi najučinkovitejši informacijski splet. Najboljši odgovor avtorju pa je v vsakem primeru čim hitrejša uresničitev njegovega inovacijskega predloga, seveda če je upravičena.

*Sistem nagrajevanja* je bil najslabše ocenjen vidik. To je do neke mere razumljivo. Nobena nagrada ni tako visoka, da ne bi mogla biti

še višja. Kljub poudarjanju pomembnosti drugih motivacijskih dejavnikov je raziskava pokazala, da denar še vedno ostaja glavno gonilo managementa idej.

Nagrajevanje inovacij je v polovici podjetij vključeno v sistem plač, pretežno v podjetjih s sistemom predpostavljenega in kombiniranega sistema. Povezanost managementa idej z drugimi sistemi, ki jih uporablja podjetje, je izjemno pomembno za njegovo vitalnost. Šele ko postane management idej sestavni del življenja podjetja, bo postal samoumeven, in šele ko bo samoumeven, bo tudi spontano deloval, brez občutka, da je za njegovo ohranjanje pri življenju potrebno ogromno energije. Koristno bi tudi bilo uvesti nagrajevanje glede na koristi, namesto v fiksnem znesku (Mulej in dr. 2008).

Pooblastila linijskega managementa pri nagrajevanju so v sistemu predpostavljenega precej večja kot pri tradicionalnem sistemu. Kar v 80 % podjetij s sistemom predpostavljenega ima vsak vodja pooblastila, da lahko podrejenemu izplača nagrado za inovacijski predlog, v nasprotju s podjetji s kombiniranim sistemom, kjer vodja lahko izplača nagrado le v 26 % primerov, in s tradicionalnim sistemom, kjer to velja za borih 15 % primerov. To pomeni, da vodja nagrado predlaga in za odobritev izplačila ne potrebuje soglasja nadrejenega. To je izjemno pomembna pravica. Če naj vodja čuti, da ima pooblastila, da izvaja management idej v svojem okolju, nad njim ne sme biti rigoroznih nadzornih mehanizmov. Vodja mora imeti določene jasne, merljive cilje, pot do njih pa je njegova odgovornost.

Na splošno lahko rečemo, da ima *služba za management idej* normativno dobro urejen položaj in ustrezna pooblastila, res pa je, da se ta formalno velika pooblastila v praksi slabše uresničujejo. Zanimalo nas je tudi, kakšen ugled uživa manager idej oziroma kakšna je njegova osebnotna (neformalna) moč. Ugled in moč osebnosti sta za funkcijo managerja idej zelo pomembna. Načeloma je izumljanje in inoviranje prostovoljna dejavnost zaposlenih. Zato mora manager idej uporabiti vsa svoja formalna pooblastila, predvsem pa svojo neformalno moč (in tudi ustvarjalnost), če želi sodelavce animirati za to, da bodo inventivni in inovativni. Pri podjetjih s sistemom predpostavljenega in kombiniranim sistemom je manager idej ugledna oseba, ki nima le vloge formalnega obravnavanja prispelih inovacijskih predlogov, ampak tudi vlogo voditelja, učitelja in svetovalca. V tradicionalnem sistemu pa manager idej predvsem formalno obravnava predloge, skrbi za njihovo realizacijo in za izračun nagrade inovatorju, kar so vloge, ki ne zahtevajo veliko osebnostne moči in ugleda.

Kako pa je z odnosom *linijskih managerjev* do sistema za ma-



nagement idej? Po najpogostejših anketnih trditvah je razmeroma soliden; spet pa slabši pri tradicionalnem sistemu. Sistem predpostavljene uspe za management idej animirati celotno vodstveno strukturo, kar za tradicionalnega ne velja. Rezultat je enakomernejša porazdelitev inovacijskih predlogov med oddelki. Podjetja s sistemom predpostavljene izkazujejo tudi zelo sistematičen odnos do usposabljanja vodij za management idej. V sistemu predpostavljene je izrazita tudi pohvala. Pohvala, neposredna ali pa le posredna v obliki priznanja za opravljeno delo, je pravzaprav že »vgrajena« v sistem predpostavljene. Vsakokrat, ko nadrejeni odobri inovacijski predlog, je (morda zgolj nenamerno) postavljen v vlogo izrekanja priznanja. To se v sistemih, ki delujejo centralizirano, ne zgodi. Pohvala nadrejenega pa je tako pomemben dejavnik motiviranja, da sistem predpostavljene že s tem precej opravičuje svoj obstoj!

### Sklep

Analiza rezultatov, ki jih dajejo različne organizacijske oblike managementa idej, je dala zanimivo ugotovitev. Prvič (pričakovano), da sistem predpostavljene favorizira množičnost pred kakovostjo (torej čim večje število danih inovacijskih predlogov in manj njihovo visoko gospodarsko koristnost). In drugič, da sistem predpostavljene kljub temu dosega boljše rezultate kot tradicionalni sistem ne le pri množičnosti, ampak tudi pri kakovosti. Ob skoraj dvakrat nižji gospodarski koristi posameznega inovacijskega predloga je skupna gospodarska korist predlogov, preračunana na zaposlenega, v sistemu predpostavljene štirikrat višja. Vzrok za to je seveda v precej večjem številu danih predlogov.

Sistem predpostavljene se tudi v večini drugih meril kaže kot uspešnejši od tradicionalnega sistema. Delež inventorjev (torej oseb, ki so v enem letu predlagale vsaj eno inovacijo) v celotni strukturi zaposlenih je v sistemu predpostavljene precej večji kot pri tradicionalnem. Pretočni čas inovacijskega predloga (čas od prijave do realizacije) je pri tradicionalnem sistemu kar dvakrat daljši. Sistem predpostavljene favorizira množičnost pred kakovostjo, kar sicer prinaša predloge z nižjo gospodarsko koristjo, vendar se ta pomankljivost v celoti izgubi na račun velikega števila prejetih predlogov. Sistem predpostavljene v obravnavanih podjetjih prinaša skoraj dvakrat večjo gospodarsko korist na zaposlenega v primerjavi s kombiniranim sistemom in kar štirikrat večjo v primerjavi s tradicionalnim sistemom.

Čeprav smo v raziskavi obravnavali razmeroma majhen (vendar namenski; vključili smo le inovacijsko aktivna podjetja) vzorec pod-



jetij, prejšnje ugotovitve precej nazorno kažejo, da bi bilo prestrukturiranje dosedanjih tradicionalnih, centraliziranih sistemov v smeri decentralizacije lahko logičen naslednji korak podjetij, ki tega doslej še niso naredila. Seveda pa enotnih receptov tu ni. Vsako podjetje mora najti svojo pot, ki bo najbolj ustrezala njegovi organizacijski kulturi in njegovim potrebam, pa še to le v danem trenutku; razvoj managementa idej je namreč trajen proces.

Čeprav smo se v raziskavi omejili na podjetja, je spodbujanje inventivnosti in inovativnosti zaposlenih smiselno in potrebno tudi v drugih organizacijah – veliko prostora za to je še v javni upravi, zdravstvu, šolstvu. Prav tako so v Sloveniji neizkoriščeni potenciali v storitvenih dejavnostih – 180.000 zaposlenih v podjetju Deutsche Post AG je, na primer, v letu 2007 prispevalo več kot 200.000 idej in z njimi 257 milijonov evrov letne gospodarske koristi, torej skoraj 1500 evrov na zaposlenega (DIB 2008).

V prihodnje pa bi bilo treba v podjetjih začeti razmišljati tudi o odpiranju managementa idej navzven, iz omejenega kroga zaposlenih, torej k intenzivnejšemu vključevanju kupcev in strokovnjakov ter izumiteljev od drugod v inoviranje proizvodov po načelih odprtega inoviranja (Chesbrough 2003; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2006), tudi s ciljem množinskega prilagajanja (angl. mass customization). Na tem področju imamo tudi v Sloveniji že nekaj zametkov dobrih praks (na primer Fatur in Novak 2008).

### Literatura

- Carayannis, E., R. Dömötör in C. Hienerth. 2004. Measuring innovative performance: an empirical comparison of input, process and output indicators. Predavanje na Gospodarski zbornici Slovenije, Ljubljana.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., W. Vanhaverbeke in J. West. 2006. *Open innovation: re-searching a new paradigm*. New York: Oxford University Press.
- Coombs, R., P. Narandren in A. Richards. 1996. A literature-based innovation output indicator. *Research Policy* 3 (25): 403–414.
- DIB. 2008. DIB-Report 2008. [Http://www.ideencoach.com/downloadcenter/uploads/dib-Report\\_2007.pdf](http://www.ideencoach.com/downloadcenter/uploads/dib-Report_2007.pdf).
- European Commission. 2004. *Innovation management and the knowledge-driven economy*. Brussels: European Commission.
- Fatur, P. 2005. Analiza invencijsko-inovacijskega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Fatur, P., in B. Likar. 2008. The development of a performance measurement methodology for idea management. *International Journal of Innovation and Learning* 6 (4): 422–437.
- Fatur, P., in B. Novak. 2008. Zamik diferenciacije v proizvodnji smučarske obutve: primer Alpina, d. d. V *Množinsko prilagajanje – mass customization – v teoriji in praksi*, avt. A. Trentin, C. Forza in F. Salvador, 77–83. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče.
- Fatur, P., B. Likar in J. Kopač. 2007. Razvoj metodologije za vrednotenje inovacijskih sposobnosti podjetja. *Les* 4 (59): 96–103.
- Flor, M. L., in M. J. Oltra. 2004. Identification of innovating firms through technological innovation indicators: an application to the Spanish ceramic tile industry. *Research Policy* 2 (33): 323–336.
- Freel, M. S. 2005. Patterns of innovation and skills in small firms. *Technology* 2 (25): 123–134.
- IMB Consulting. 2004. *Global Idea Management Benchmarks Report 2003*. Amstetten: IMB Consulting.
- Hagedoorn, J., in M. Cloudt. 2003. Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy* 8 (32): 1365–1379.
- Hollenstein, H. 1996. A composite indicator of a firm's innovativeness: an empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. *Research Policy* 4 (25): 633–646.
- Kos, M. 2002. Od strategije k implementaciji. V *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije*, ur. Š. Čelan, M. Mulej, M. Kos in D. Klinar, 41–69. Ljubljana: PCMG.
- Likar, B., in J. Kopač. 2005. Metodologija vrednotenja inovativnih, tehnoloških in raziskovalnih procesov. *Les* 9 (57): 251–256.
- Milner, E., M. Kinnell in B. Usherwood. 1995. Employee suggestion schemes: a management tool for the 1990s? *Library Management* 3 (16): 3–8.
- Mulej, M. 1987. *Inovativno poslovanje: ustvarjalno (so)delovanje mnogih za inoviranje v politiki in praksi organizacij združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- . 2006. Absorpcijska sposobnost tranzicijskih malih in srednjih podjetij za prenos invencij, vednosti in znanja iz raziskovalnih organizacij. Doktorska disertacija, Fakulteta za management Koper Univerze na Primorskem.
- Mulej, M., in Š. Kajzer. 1998. Ethics of interdependence and the law of requisite holism. V *STIQE'98: proceedings of the 4th International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment*, ur. M. Rebernik in M. Mulej, 129–140. Maribor: Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics.
- Mulej, M., P. Fatur, J. Knez-Riedl, A. Kokol, N. Mulej, V. Potočan in D. Prosenak. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične*

*teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja.* CD-ROM. Ljubljana: Korona plus, 2008.

Mulej, M., P. Fatur, J. Knez-Riedl, A. Kokol, V. Potočan, D. Prosenak in B. Škafar. V pripravi. Providing and measuring efficiency of innovation: a complex issue requiring requisite holism.

OECD. 1997. *Oslo manual: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.* 2. izd. Pariz: OECD.



# Raziskovalni model strateškega repozicioniranja blagovne znamke

TINA VUKASOVIČ

*Perutnina Ptuj, Slovenija*

Dogajanja na svetovnem živilskem trgu v zadnjih nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe. Svetovna živilska industrija deluje v izrazito dinamičnem okolju, ki zahteva nenehno prilagajanje in ukrepanje. Dobro poznavanje porabnikov, njihovih navad, želja in motivov za nakup določenega izdelka je čedalje pomembnejše področje, zato mu podjetja posvečajo vedno več pozornosti. Članek predstavlja primer procesa repozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj v mednarodnem okolju. Primer je prikazan z raziskovalnim modelom strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Rezultati analize konkurentov, analize blagovne znamke, rezultati kvalitativne raziskave ter razvoj in testiranje možnih konceptov so osnovno izhodišče za novo pozicioniranje blagovne znamke.

*Ključne besede:* blagovna znamka, (re)pozicioniranje, kvalitativna raziskava, perutninsko meso in izdelki, Perutnina Ptuj

## Uvod

Porabniki se še nikoli niso toliko ukvarjali z zdravjem in načini za doseganje čim boljšega počutja in videza, kot to počnejo danes. V vlogi porabnikov iščejo ravnotežje med ponujenimi načini za doseg tega cilja, zlasti veliko pozornosti namenjajo prehrani. Zahteve do proizvajalcev živil in želje sodobnega porabnika so vedno večje, saj želijo varno, zdravo in kakovostno hrano. Od proizvajalcev hrane pričakujejo popoln nadzor nad proizvodnim procesom, kar pomeni sledljivost »od njive do vilic«.

Svetovna živilska industrija se v zadnjih letih pospešeno koncentrira in konsolidira. Intenzivni procesi koncentracije in konsolidacije povečujejo konkurenčno prednost poslovanja na globalnem trgu in so posledica številnih sprememb v obdobju nove ekonomije: naraščajoča vloga trženja, spremembe v načinu življenja in prehranjevanja, večja potreba po zdravi prehrani, večji poudarek na izvoru blaga, nenehne zahteve po novih izdelkih ter nepredvidljivost okolja. Živilska industrija, ki je ena najbolj konkurenčnih in največjih mednarodnih panog, je v zreli razvojni fazi. S ciljem ohraniti konkurenčni položaj na trgu se morajo podjetja neprestano dokazovati s ponudbo inovativnih izdelkov in procesov.

V visoko konkurenčni panogi, kot je živilska industrija, je trženjska funkcija osrednja in vodilna funkcija, upravljanje in pozicioniranje blagovnih znamk pa velik izziv. Zaradi sprememb, ki nastajajo v okolju, je za podjetja v tej industriji nujno, da imajo oziroma da ustvarijo močne blagovne znamke, ki ustrezajo izbranemu ciljnemu segmentu. Obvladovanje trženjskih procesov ter uvajanje novih, inovativnih izdelkov pod močnimi blagovnimi znamkami pomeni za podjetje dolgoročno konkurenčno prednost. Blagovne znamke so postale osrednje sredstvo in najpomembnejše tržno orodje sodobnih korporacij za ohranitev lastne identitete.

V teoretičnem delu članka smo uporabili metodi analize in komparacije, ki podrobneje obravnavata značilnosti področja upravljanja blagovnih znamk ter procesa njihovega pozicioniranja in repozicioniranja. V raziskovalnem delu članka pa smo uporabili kvalitativno raziskovalno metodo. Pomemben prispevek izvedene raziskave k znanosti je v predmetu proučevanja in metodi za repozicioniranje blagovne znamke z znanstvenega področja trženja in ožjega področja upravljanja blagovnih znamk in vedenja porabnikov. Prispevek raziskave k znanosti pomeni oblikovanje in empirično preverjanje raziskovalnega modela strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Omenjeni model izhaja iz povezav med analizo blagovne znamke (njenimi funkcionalnimi in emocionalnimi koristmi ter vrednotami) in analizo porabnikov (njihovimi funkcionalnimi in emocionalnimi potrebami ter vrednotami). Porabniki postajajo zahtevnejši, imajo večja pričakovanja v nakupnem procesu odločanja izdelkov široke porabe. Usmeritev na porabnike izdelkov in blagovnih znamk široke porabe prispeva k znanosti o vedenju porabnikov.

### **Oblikovanje in upravljanje blagovnih znamk**

V literaturi je mogoče zaslediti veliko nasvetov in pravil, kako ustvariti oziroma oblikovati uspešno blagovno znamko. Področje upravljanja blagovnih znamk obravnavajo v študijah številni avtorji (na primer Kapferer 1992; De Chernatony 1999; Aaker in Joachimsthaler 2000), ki v svojih študijah analizirajo koncept blagovne znamke z zornega kota skrbnika blagovne znamke. Študije nekaterih avtorjev (na primer Barwise 1993; Keller 1993; Aaker 1996) pa se ukvarjajo s konceptom premoženja blagovne znamke s finančnega vidika in z vidika porabnika. Pri vrednotenju neke blagovne znamke je torej treba upoštevati oba vidika. Vidik podjetja, ki vlaga v neko blagovno znamko in mora poiskati pravo ravnotežje med vloženi sredstvi in želenim rezultatom. Hkrati pa ne smemo pozabiti na porabnike, ki se pred polico v prodajalni odločajo o blagovnih znamkah in so ključni



SLIKA 1 Uravnotežen pogled na blagovno znamko (povzeto po De Chernatony v Konečnik 2006, 266)

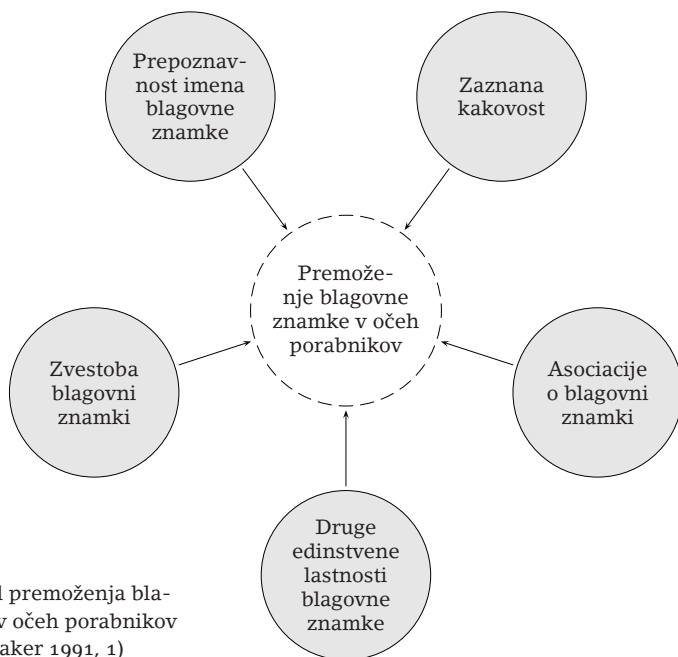
dejavniki določanja uspešnih blagovnih znamk. V celotni verigi je porabnik tisti člen, ki posledično vpliva na premoženje blagovne znamke s finančnega vidika. Strokovnjaki predlagajo oba načina kot soodvisni in povezani metodi pri modernem analiziranju blagovnih znamk (De Chernatony v Konečnik 2006, 265).

V uravnoteženem pogledu na blagovno znamko igrata pomembno vlogo identiteta in premoženje blagovne znamke. Identiteta blagovne znamke opredeljuje, kakšna je blagovna znamka v resnici, kako naj bi jo porabniki videli, razumeli in kakšen odnos naj bi z njo izoblikovali. Je element prenašanja sporočil o izdelkih, dejanjih in sloganih širšemu občinstvu. Bistvo identitete je v njeni individualnosti, vrednotah, prihodnosti, lastnostih in zunanji podobi izdelka (Kapferer 1992, 90–93).

Identiteto blagovne znamke lahko oblikuje več dejavnikov. Različni avtorji poudarjajo različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost oblikovanja identitete blagovne znamke. Avtorji so enotni v tem, da pomeni opredelitev koncepta identitete blagovne znamke predvsem njeno predstavitev z notranjega vidika, torej poglede različnih interesnih skupin v podjetju (De Chernatony 1999). Te interesne skupine pa morajo biti sposobne uskladiti svojo podobo o blagovni znamki, ki jo bodo prenesle končnemu porabniku, da mu lahko dajo neko jasno sliko (Konečnik 2006, 265–269).

Premoženje blagovne znamke, kot zunanji pogled na blagovno znamko, je tem večje, čim višja je zvestoba blagovni znamki, prepoznavnost imena blagovne znamke, zaznana kakovost blagovne znamke, jasnost asociacij v zvezi z blagovno znamko ter druge edinstvene lastnosti blagovne znamke. Aakerjev model (slika 2) spada med najbolj znane konceptualne modele, katerih cilj je opredelitev in razlaga dejavnikov premoženja blagovne znamke z vidika porabnika.

Zvestoba blagovni znamki je merilo, ki pomeni porabnikovo vdanost blagovni znamki. Zvesti porabniki so bolj dovzetni za spremembe same blagovne znamke. Zvestoba je v Aakerjevem modelu ključni dejavnik premoženja blagovne znamke z vidika porab-



SLIKA 2  
Aakerjev model premoženja blagovne znamke v očeh porabnikov (prirejeno po Aaker 1991, 1)

nikov. Množica zvestih porabnikov pomeni podjetju, ki je lastnik blagovne znamke, konstanten denarni tok v prihodnosti. Prepoznavnost imena blagovne znamke pomeni sposobnost prepoznavanja blagovne znamke izbrane kategorije izdelkov (Aaker 1991, 61). Prepoznavnost se po navadi nanaša na to, koliko porabniki razmišljajo o blagovni znamki, in je začetni dejavnik premoženja blagovne znamke z vidika porabnikov. Sporočati lastnosti blagovne znamke z gradnjo imidža ali drugih dimenzij je brezpredmetno, če porabniki prej ne poznajo blagovne znamke. Aaker v svojem modelu vpelje kakovost kot porabnikovo subjektivno zaznavanje kakovosti v primerjavi s konkurenčnimi blagovnimi znamkami (Aaker 1991, 84). Ključno v tej definiciji je porabnikovo zaznavanje. Zaznana kakovost je plod porabnikovega razmišljanja o kakovosti izdelka. Zaznana kakovost je v veliko primerih glavni razlog, da se porabnik odloči za nakup. Osnovna vrednost imena neke blagovne znamke se ustvari na osnovi specifičnih asociacij, ki jih imajo porabniki v povezavi z blagovno znamko. Aaker preprosto opredeli asociacije kot vse, kar je v porabnikovem spominu vezano na blagovno znamko (Aaker v Bratina 2003, 57–60, 63–65).

Osnovni namen blagovnih znamk, ki se po mnenju strokovne in znanstvene literature skriva predvsem v razlikovanju proizvajalče-



vih v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, zasledimo že daleč v preteklosti, saj zametki tovrstnih označevanj izdelkov segajo že v antiko. Pomemben mejnik pri opredeljevanju blagovnih znamk pa je treba pripisati industrijski revoluciji, ker lahko od takrat naprej govorimo o kompleksnejšem pogledu na blagovno znamko oziroma o njeni modernejši opredelitvi. Modernejše opredelitve blagovne znamke poleg njenega osnovnega poudarjanja logotipa in pravne zaščite izdelka dodajajo predvsem elemente, ki navezujejo blagovno znamko na njene porabnike (Konečnik 2006, 265).

Blagovne znamke postajajo del našega vsakdanjika. Opremljanje oziroma označevanje z blagovno znamko je v današnjem času tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi bila označena z imenom blagovne znamke. Porabniki imajo vedno več zahtev, pričakovanih odlične kakovosti, funkcionalnosti izdelka ter imidža blagovne znamke. Spreminjanje vrednot porabnikov močno vpliva na njihov odnos do blagovnih znamk. Potreba po poznavanju vedenja porabnikov je skozi razvoj proizvodne, izdelčne, prodajne in trženjske usmerjenosti postajala vedno večja in sčasoma nujna. Večja pozornost se posveča raziskavam trga in raziskavam porabnikov. Navedene spremembe in zahteve porabnikov silijo podjetja, da prilagajajo strategije upravljanja blagovnih znamk spremembam na trgu.

UVELJAVLJENA BLAGOVNA ZNAMKA IN ZVESTI PORABNIKI  
– KLJUČ DO USPEHA NA TRGU

Proizvajalci izdelkov široke porabe se zavedajo, da podjetju vodilni položaj na trgu zagotavljajo močne in uveljavljene blagovne znamke ter zvesti porabniki. Odločitve o politiki blagovnih znamk niso enostavne in zahtevajo številne raziskave in premisleke. V obdobju razvoja teorije o blagovnih znamkah se je večji del raziskav oziroma študij nanašal na izdelke (Na, Marshall in Keller 1999; Yoo, Donthu in Lee 2000). Kar blagovno znamko loči od konkurenčnih izdelkov brez blagovne znamke, so lastnosti izdelka in njegovo delovanje, ki jih porabnik zazna in občuti. Pri upravljanju blagovne znamke je zelo pomembno poznavanje njene vloge, ki jo zavzema v zavesti porabnika (Keller 2003, 7–20).

Blagovne znamke opravljajo dve temeljni funkciji: funkcijo razločevanja med isto vrsto izdelkov in funkcijo zaupanja v izdelek, ki ga porabnik kupi. V množici izdelkov široke porabe postaja blagovna znamka ključni vir diferenciacije, je obljuba, ki daje podjetju konkurenčno prednost. Kakovostna in dobro uveljavljena blagovna znamka poveča odpornost dejavnikov iz okolja (na primer prihod novih konkurentov), ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslova-

nja podjetja. Močna in uveljavljena blagovna znamka porabniku poleg funkcionalnih koristi zagotavlja še emocionalne koristi. Osnovna vloga blagovne znamke je vzpostavljati čustveno razmerje med porabnikom in izdelkom. Porabniki vsekakor posegajo po kakovostnih izdelkih, vendar je kakovost izdelka samo prvi pogoj za oblikovanje blagovne znamke. Blagovna znamka mora imeti svojo osebnost, identiteto, podobo in značaj. Na osnovi navedenega ugotavljamo, da pomembnost prepoznavanja blagovnih znamk iz dneva v dan narašča.

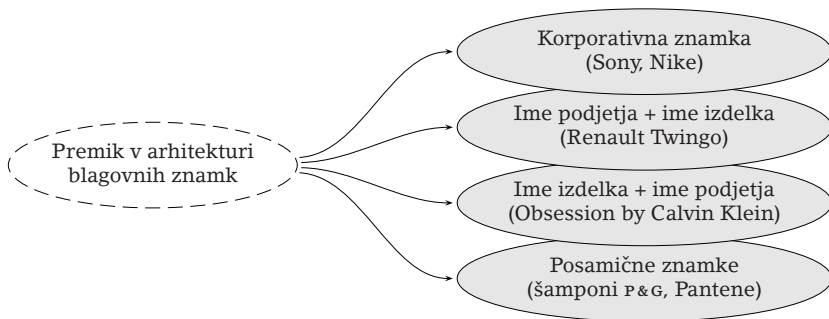
#### STRATEGIJE OZNAČEVANJA Z BLAGOVNO ZNAMKO

Podjetje kot proizvajalec se mora odločiti, kako bo svoje izdelke opremilo z blagovno znamko ter kakšno strategijo bo ubralo za namene ohranjati prepoznavnost. V literaturi zasledimo več različnih strategij za označevanje z blagovno znamko. Pickton in Broderick (2001, 24, 25) navajata štiri glavne strategije za označevanje z blagovno znamko:

- *korporacijsko označevanje* (korporativna blagovna znamka): podjetja in vsi njegovi izdelki imajo skupno korporativno blagovno znamko;
- *družinsko označevanje* (družinska blagovna znamka): podjetje ima korporativno blagovno znamko, posamezni izdelki pa imajo lastne blagovne znamke;
- *skupinsko označevanje* (skupinska blagovna znamka): posamezni med seboj povezani izdelki tvorijo skupino v okviru ene blagovne znamke oziroma označevanje skupine izdelkov;
- *posamično označevanje z blagovno znamko* (posamična blagovna znamka): vsak izdelek je označen s svojo blagovno znamko.

Na mednarodni ravni smo tako v zadnjih desetletjih opazili pomemben premik v arhitekturi blagovnih znamk od posamične h korporacijski znamki, kar prikazuje slika 3.

Arhitektura blagovnih znamk postaja kompleksnejša. V množici konkurenčnih blagovnih znamk, ki jih zasledimo na dinamičnem živilskem trgu, je komuniciranje lahko uspešno le, če kombiniramo obe vrsti komuniciranja: notranje in zunanje komuniciranje. Namen blagovne znamke je, da doda izdelku svoje karakteristike in tako sporoča porabniku prednosti izdelka pred konkurenco (Kapferer 1992, 172). Blagovna znamka naj bi ustvarila neko podobo oziroma ideal izdelka. Sistematično vlaganje v razvoj in trženje lastnih blagovnih znamk je ključni vzvod za uspešnost živilskih podjetij. Pomembno



SLIKA 3 Mogoče odločitve glede arhitekture blagovnih znamk (prirejeno po Aaker in Joachimsthaler 2000, 105)

je, da je podjetje v tej industriji sposobno obvladovati trženjske procese in uvajati nove izdelke pod okriljem močnih lastnih blagovnih znamk.

Upravljanje blagovne znamke pomeni ustvariti čustvene odzive porabnikov ob uporabi izdelkov, ki nosijo ime blagovne znamke. Pomeni skrb za to, kaj se o podjetju (lastniku blagovne znamke) govori v medijih, skratka, pomeni vzdrževati vsak posamezen stik, ki nastane med izdelkom oziroma predstavnikom blagovne znamke in porabnikom. Z vidika upravljanja blagovnih znamk je najpomembnejše zavedanje različnih ravni razvoja, ustvarjanja in ohranjanja blagovne znamke. Treba je čim bolj celovito in uravnoteženo razviti in upravljati šest ravni blagovne znamke: vrednote, vizijo, poslanstvo, koristi, razlikovalne prednosti in osebnost. Vse navedeno ustvarja funkcionalno, čustveno in izkustveno obljubo porabniku in (na koncu) njegovo izkušnjo. Če so porabniku jasno sporočene koristi blagovne znamke (izdelka, storitve, rešitve), potem lahko v razmerju do njene vrednosti prepozna nakupne koristi, ki jih tudi dejansko kupi (Makovec Brenčič 2008, 74–75).

### Pozicioniranje blagovne znamke

Porabniki so čezmerno zasuti z informacijami o izdelkih, storitvah in blagovnih znamkah. Njihov položaj zaznavajo kot kompleksno zbirko zaznav, vtisov in občutkov, ki se vzbudijo, ko porabniki med seboj primerjajo blagovne znamke (Barnes 1997, 230). Položaj blagovne znamke je odvisen od tega, kako porabniki zaznavajo kakovost, prednosti in slabosti, ceno, vrednost in imidž blagovne znamke (Dibb in Simkin 1993, 31). Zaradi naraščajoče konkurence in zahtev porabnikov na živilskem trgu pravilno in natančno pozicioniranje blagovne znamke pridobiva vedno večjo vlogo v procesu upravljanja

blagovnih znamk. Podjetja se s svojo ponudbo izdelkov na prodajnih policah pokušajo čim bolj približati porabnikom ter s pomočjo blagovnih znamk zgraditi takšen odnos, kot ga porabniki pričakujejo.

Ries in Trout (1981) sta začetnika pozicioniranja in ugotavljata, da mora biti pozicioniranje skrbno načrtovano in mora upoštevati porabnikove preference in potrebe, dejavnike okolja, lastnosti položaja konkurenčnih izdelkov ter lastne možnosti. Podjetje, ki se odloči za vstop na nov trg, mora računati s konkurenco in z množico podobnih blagovnih znamk, zato se mora njegova znamka v nečem jasno razlikovati od konkurenčnih blagovnih znamk. Pozicioniranje je proces, s katerim podjetje vpliva na zaznave porabnikov. Bistvo pozicioniranja blagovne znamke je oblikovanje želene percepcije blagovne znamke v glavah porabnikov glede na konkurenco. Je izhodišče za vse različne načine komuniciranja blagovne znamke. V procesu pozicioniranja gre za premišljen, proaktiven, iterativen proces, s katerim je mogoče definirati, meriti, spreminjati in nadzirati zaznave porabnikov glede posameznih elementov ponudbe (Blankson in Kalafatis 1999, 109–110).

Za uspešno pozicioniranje so pomembni štirje dejavniki (Jobber 1995, 225–226):

- *jasnost*: ideja o pozicioniranju mora biti jasna tako glede ciljnega trga kot tudi konkurenčne prednosti;
- *doslednost*: porabniki so vsak dan obdani z veliko količino sporočil, zato potrebujejo sporočilo, ki ga bodo dosledno uporabljali;
- *kredibilnost*: sporočilo konkurenčne prednosti, ki je bilo izbrano, mora biti kredibilno pri ciljnih porabnikih;
- *konkurenčnost*: proizvodi morajo imeti konkurenčno prednost. Porabnikom morajo ponujati dodano vrednost, ki je konkurenca nima.

#### PROCES POZICIONIRANJA

Proces pozicioniranja lahko razvrstimo v tri sklope, kot jih v literaturi obravnava Myers (1996, 181). V prvem koraku ugotavlja podjetje sedANJI položaj vseh izdelkov in blagovnih znamk, ki so na voljo v ponudbi nekemu segmentu porabnikov. Položaj ugotovi z informacijami, dobljenimi s tržnimi raziskavami in analizami. Najbolj uporaben način za ugotavljanje trenutnega položaja je s pomočjo percepcijskih zemljevidov, ki temeljijo na zaznani podobnosti/različnosti med znamkami iste kategorije izdelkov. Pokažejo nam položaj konkurenčnih izdelkov, blagovnih znamk ali podjetij v prostoru, ki pomeni način ocenjevanja kategorije izdelkov v porabnikovi percep-

ciji. Percepcijski zemljevid nam prikaže sliko zaznavanja lastne blagovne znamke in konkurenčnih znamk glede na lastnosti, ki definirajo njeno vrednost. Naslednji korak je definiranje porabnikovih preferenc izbranih blagovnih znamk. Podjetje ima dve možnosti za izmeritev preferenc. Prva možnost je, da lahko tržniki iz porabnikove perspektive razmišljajo o idealni kombinaciji lastnosti blagovne znamke. Pri tem poskušajo oceniti želene in dejanske lastnosti blagovne znamke, kot so njena kakovost, cena, udobje. Druga možnost je, da porabniki ne ocenijo le stopnje podobnosti med konkurenčnimi blagovnimi znamkami, ampak istočasno pokažejo svojo naklonjenost vsaki od njih. S percepcijskimi zemljevidi torej lahko ugotovimo, kje so tržne niše, ki bi jih lahko še zapolnili, ugotovimo najbolj zaželene lastnosti izdelkov pri porabnikih ter njihov odnos do blagovnih znamk. Tretji korak v procesu pozicioniranja pomeni oblikovanje trženjskega spleta. Gre za skupek tržnih odločitev o blagovni znamki, ki jih vodstvo podjetja sprejme z namenom izvesti trženjsko strategijo, ki bo zagotovila doseganje začrtanih ciljev (Doyle 1998, 91). Podjetje s trženjskim spletom vpliva na zaznave porabnikov.

#### STRATEGIJA POZICIONIRANJA BLAGOVNE ZNAMKE

Zmotno je prepričanje, da so vse lastnosti primerne za vse blagovne znamke. Blagovna znamka mora biti zasnovana tako, da vsi elementi trženjskega spleta sporočajo enako razlikovalno sporočilo. Za oblikovanje edinstvenega položaja blagovne znamke v zavesti porabnikov je pomembno, da blagovno znamko razlikujemo od konkurence tako pri njenem snovanju kot pri poznejši predstavitvi na trgu. Vsekakor pa velja, da niso vse razlike pomembne in enakovredne. Razlika je vredno razviti do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom (Kotler 1998, 306):

- *pomembnost*: v očeh dovolj velikega števila kupcev ima razlika visoko prednost;
- *prepoznavnost*: drugi tekmeci razlike niso ponudili ali pa podjetje ponuja svojo razliko na opaznejši način;
- *nadpovprečnost*: razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti;
- *komunikativnost*: o razliki je mogoče komunicirati in je za porabnika prepoznavna;
- *izključna prednost*: posnemanje razlike izdelka je za konkurenta zelo težko izvedljivo;
- *dosegljiva cena*: porabnik zmore plačati razliko v ceni;
- *donosnost*: uvajanje razlike bo za podjetje donosno.

Podjetja lahko v procesu pozicioniranja blagovne znamke uporabijo strategijo, ki gradi na razmerju med funkcionalnimi in emocionalnimi vrednostmi blagovne znamke. Omenjena strategija gradi na vrednotah, ki jih blagovna znamka ustvarja za porabnike. Temelji na predpostavki, da porabniki ne izbirajo med znamkami zgolj na podlagi ene značilnosti, temveč na podlagi dveh ključnih dimenzij, racionalne (funkcionalne) in emocionalne prednosti blagovne znamke (De Chernatony in McDonald's 1996, 236). Ries in Trout (1981) pravita, da strategija pozicioniranja včasih zahteva tudi spremembo imena izdelka oziroma blagovne znamke, cene, embalaže in podobno. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna in uveljavljena blagovna znamka, ki jo porabniki poznajo, cenijo in ji zaupajo. Na podlagi dobljenih informacij o blagovni znamki si porabniki izoblikujejo njeno subjektivno percepcijo in podobo. V današnjem konkurenčnem obdobju je postalo ustrezno pozicioniranje blagovne znamke izjemno pomembno.

### **Repozicioniranje blagovne znamke**

Osnovni namen vnovične opredelitve želenega položaja blagovne znamke v porabnikovi zavesti oziroma procesa repozicioniranja blagovne znamke je prilagajati se spremenjenim razmeram na trgu. Podjetje lahko ugotovi na osnovi različnih kazalnikov (na primer padec prodaje izdelkov, nižji tržni delež, neustrezna percepcija blagovne znamke pri porabnikih) potrebo po repozicioniranju blagovne znamke. Dejansko so razlogi za repozicioniranje izdelka ali blagovne znamke spremembe v željah porabnikov, kar povzroči zmanjšanje povpraševanja po našem izdelku oziroma pojav novega izdelka na našem ciljnem trgu porabnikov, to pa posledično pomeni nižji tržni delež našega izdelka (Kotler 1998, 456).

Odločitev, ali se bo podjetje odločilo za repozicioniranje ali ne, je odvisna od dveh dejavnikov (Kotler 1998, 457):

- od stroškov repozicioniranja v neki drug segment, ki ga podjetje zdaj ne pokriva; stroški vključujejo spremembo kakovosti izdelka, embaliranje, oglaševanje in podobno;
- od prihodka, ki bi ga podjetje dobilo z novim pozicioniranjem; prihodek je odvisen od števila porabnikov v segmentu, ki je njihov najpomembnejši, od porabnikovih povprečnih nakupov, od števila in moči konkurentov v segmentu in od cene blagovnih znamk v segmentu.

Zavedati pa se moramo, da je repozicioniranje blagovne znamke ali izdelka zahtevno, tvegano in drago. Ali bodo porabniki spre-

membo sploh zaznali in jo sprejeli, sta ključni vprašanji, na katera morajo pred procesom pozicioniranja znati odgovoriti tržniki v podjetju. Od porabnikov in njihove percepcije repositionirane blagovne znamke oziroma izdelka so odvisni dobiček podjetja, njen obstoj na trgu ter konkurenčna prednost.

## Raziskava

V nadaljevanju predstavljamo primer repositioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj iz skupine izdelkov široke porabe. Odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja smo dobili z raziskovalnim modelom strateškega repositioniranja blagovne znamke ter s kvalitativno tržno raziskavo pri porabnikih izdelkov blagovnih znamk široke porabe (angl. Fast Moving Consumer Goods – FMCG) s pogljobljeno analizo blagovne skupine perutninskega mesa in izdelkov.

### RAZISKOVALNI MODEL

V Perutnini Ptuj so se prenove krovne blagovne znamke lotili temeljito in preiščeno, z dolgoročnimi načrti in v duhu sodobnih trženjskih metod. Pri prenovi oziroma repositioniranju blagovne znamke je bil uporabljen raziskovalni model strateškega repositioniranja blagovne znamke – »Cross National Repositioning Concepts« (preglednica 1), ki je bil zasnovan pred izvedbo raziskave. Glavni cilj je bil poiskati dodano vrednost blagovne znamke, s katero se bo lahko razlikovala od konkurence v Sloveniji in na tujih trgih.

### HIPOTEZE

Podjetje Perutnina Ptuj na slovenskem trgu ponuja perutninsko meso in izdelke že več kot 100 let. Blagovna znamka Perutnina Ptuj je znamka, ki jo porabniki cenijo in ji zaupajo. Porabnikom zagotavljajo stalno kakovost svojih izdelkov. Na osnovi omenjenega razmišljanja smo izpeljali hipotezo H1:

*H1 Blagovna znamka Perutnina Ptuj je vodilna in zaupanja vredna*

### PREGLEDNICA 1 Raziskovalni model strateškega repositioniranja blagovne znamke

1. korak: Analiza konkurence
2. korak: Analiza SWOT blagovne znamke
3. korak: Analiza priložnosti/izzivov blagovne znamke
4. korak: Analiza porabnikov – kvalitativna tržna raziskava
5. korak: Razvoj in testiranje mogočih konceptov
6. korak: Izbor najprimernejšega koncepta in novo pozicioniranje blagovne znamke



*blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu.*

Mesna industrija se spreminja zaradi sprememb v načinu življenja, spremenjenih prehrabnih navad in potreb porabnikov. Ti se danes vse bolj zavedajo pomembnosti zdrave in uravnotežene prehrane. Med vrednotami se je na prvo mesto uvrstilo zdravje, kar pomeni več zdravju prijaznih izdelkov. Vse bolj se poudarjajo lahka in varna živila, z manj maščob, brez konzervansov in aditivov, z dodatki vitaminov, mineralov, dietnih vlaknin in probiotikov. Perutninsko meso ima značilnosti, ki imajo vse te lastnosti. Zahteve modernega porabnika do proizvajalcev izdelkov iz perutninskega mesa so vedno večje, saj želijo na svoji mizi varna, zdrava in kakovostna živila. Na osnovi analiz povpraševanja in sprememb v prehranjevalnih navadah porabnikov na slovenskem trgu mesa in mesnih izdelkov smo izpeljali hipotezi H2 in H3:

H2 *Perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, užitek, naravnost in varnost.*

H3 *Blagovno znamko Perutnina Ptuj je treba z novim pozicioniranjem približati porabnikom.*

Blagovna znamka Perutnina Ptuj je mednarodno uveljavljena blagovna znamka. Izdelke prodaja na mednarodnih trgih, med katerimi je treba izpostaviti trge jugovzhodne Evrope: Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo. Na osnovi njene mednarodne uveljavljenosti smo izpeljali naslednjo hipotezo (H4):

H4 *Z novim pozicioniranjem bo blagovna znamka Perutnina Ptuj postala mednarodno uveljavljena blagovna znamka.*

#### METODA RAZISKAVE

Smernice sodobnega tržnega raziskovanja, kjer je treba bolj poudarjati uporabo multivariantnih metod za merjenje ključnih spremenljivk, uporabo lestvic, ki vključujejo več postavk, in uporabo različnih raziskovalnih načrtov (Malhotra, Peterson in Kleiser 1999, 177), so bile upoštevane pri sprejemanju odločitve o izbiri metode raziskave. V nadaljevanju so povzete ključne značilnosti uporabljene raziskovalne metode.

Pri zbiranju podatkov je bila uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja. Kvalitativna metoda raziskovanja omogoča poglobljeno raziskovanje ne le evidentnih in racionalnih vzorcev razmišljanja, vedenja in čustvovanja, ampak tudi tistih, ki so še samim porabnikom manj znane in vidne. Odgovore na zastavljena raziskovalna



vprašanja smo dobili z rezultati izvedenih fokusnih skupin v Sloveniji in na izbranih tujih trgih (Avstrija, Češka, Švica in Nemčija).

#### VZOREC RAZISKAVE

Fokusne skupine so bile izvedene v mesecu marcu leta 2006 v Ljubljani, kjer je sodelovalo 10 žensk, starosti od 40 do 55 let s podeželja, in v Mariboru, kjer je sodelovalo 8 žensk, starosti od 20 do 40 let z mestnega območja. Udeleženke fokusnih skupin so bile odgovorne za nakupni proces odločanja v gospodinjstvu in istočasno lojalne blagovni znamki Perutnina Ptuj. Večina udeleženk ima visoko ali podiplomsko izobrazbo (skupaj 65,0%). Srednješolsko izobrazbo ima 28,3% udeleženk, osnovnošolsko izobrazbo pa 6,7% udeleženk. Fokusne skupine na tujih trgih (Avstrija, Češka, Švica in Nemčija) so bile izvedene v poznejši stopnji procesa repositioniranja, in sicer v sklopu razvoja in testiranja mogočih konceptov repositioniranja blagovne znamke. Na vseh trgih so bile v vzorec vključene ženske od 20 do 55 let, ki so izhajale s podeželja (50%) in z mestnih območij (50%).

#### Rezultati raziskave

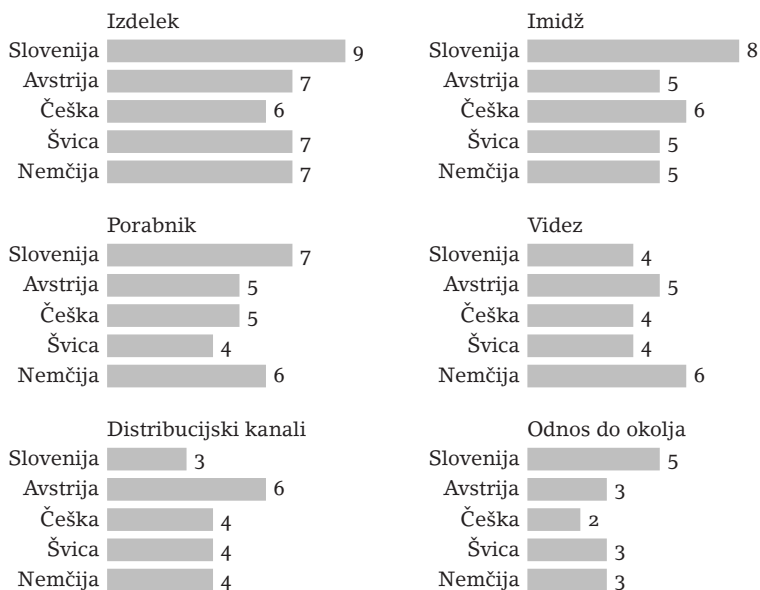
V nadaljevanju so prikazane posamezne faze in njihove ugotovitve, ki so bile rezultat kvalitativne raziskave, izvedene v sklopu procesa repositioniranja blagovne znamke.

#### ANALIZA KONKURENCE

V prvem koraku je bila izvedena analiza konkurence na mednarodnih trgih perutninskega mesa in izdelkov (Slovenija, Avstrija, Češka, Švica in Nemčija). V analizo konkurence na izbranih trgih je bilo vključenih 120 konkurentov. Z omenjeno analizo smo dobili vpogled v ključne prednosti pri konkurentih tako na ravni ponudbe njihovih izdelkov kot na ravni blagovnih znamk in vrednot, ki jih konkurenčne blagovne znamke ponujajo porabnikom. Rezultati so pokazali, da je večina konkurenčnih proizvajalcev perutninskega mesa usmerjena na lokalni trg. Konkurenčne blagovne znamke so pozicionirane kot blagovne znamke zdravih,okusnih, kakovostnih in zaupanja vrednih izdelkov iz perutninskega mesa.

#### ANALIZA BLAGOVNE ZNAMKE

V sklopu analize blagovne znamke je sledila izvedba analize swot blagovne znamke po njenih ključnih elementih: izdelek, imidž, porabnik, videz, distribucijski kanali ter odnos do okolja. Analiza swot



SLIKA 4 Analiza blagovne znamke Perutnina Ptuj v Sloveniji in na tujih trgih (lestvica 1–10)

je bila izvedena v Sloveniji, Avstriji, Češki, Švici in Nemčiji. Posamezni elementi so bili ocenjeni z oceno od 1 do 10, pri čemer je 1 pomenilo najnižjo oceno in 10 najvišjo oceno. Ob koncu je bila izračunana povprečna ocena posameznega elementa blagovne znamke (slika 4). Z analizo swot so bile določene prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti po ključnih elementih blagovne znamke Perutnina Ptuj. Istočasno sta bili določeni smer razmišljanja in obljuba prenovljene blagovne znamke Perutnina Ptuj: naravno in za življenje prijazno, koristno, zdravo.

Rezultati analize swot v sklopu analize blagovne znamke so bili osnova za naslednji korak v procesu strateškega repozicioniranja blagovne znamke, tj. analizo priložnosti/izzivov blagovne znamke.

#### ANALIZA PRILOŽNOSTI/IZZIVOV BLAGOVNE ZNAMKE

Dejavnosti v sklopu tretjega koraka so bile usmerjene v definiranje izboljšav, ki jih je treba upoštevati ob novem pozicioniranju blagovne znamke Perutnina Ptuj. Identificirane so bile prednosti, s katerimi mora blagovna znamka graditi položaj na trgu, in slabosti, ki jih mora odpraviti, če želi svoj položaj obdržati v množici konkurenčnih blagovnih znamk.

Priložnosti/izzivi blagovne znamke Perutnina Ptuj:

- razmisliti o novem imenu blagovne znamke, uporabnem na mednarodnih trgih,
- v komunikacijo blagovne znamke vključiti več čustvenih sporočil in jih nato poslati na mednarodne trge,
- dvigniti zavedanje znamke, pozitivne asociacije in zaupanje,
- približati se porabnikom in postati mednarodno uveljavljena blagovna znamka.

#### ANALIZA PORABNIKOV – KVALITATIVNA TRŽNA RAZISKAVA

Kot je opredeljeno v strukturi vzorca raziskave, sta bili oblikovani dve fokusni skupini, in sicer v Ljubljani, kjer je sodelovalo 10 žensk od 40 do 55 let s podeželja, in v Mariboru, kjer je sodelovalo 8 žensk od 20 do 40 let iz mestnih predelov.

Porabniki imajo različna stališča glede trga, glede kategorije izdelkov in njihove konkurenčnosti. Namen analize porabnikov je bil identificirati ciljno skupino porabnikov perutninskega mesa in izdelkov blagovne znamke Perutnina Ptuj glede na demografske kazalnike: spol, starost, življenjski slog, potrebe, želje in odnos do blagovne znamke. Cilji kvalitativne raziskave so bili:

- ugotoviti splošen odnos do izdelkov kategorije (stališča do perutninskega mesa in izdelkov),
- ugotoviti poznavanje blagovne znamke in njenega položaja na trgu, asociacije na blagovno znamko,
- analizirati imidž blagovne znamke (osebnost in obljava blagovne znamke Perutnina Ptuj, analiza konkurenčnih blagovnih znamk, njihove prednosti in slabosti),
- položaj blagovne znamke Perutnina Ptuj na trgu (analiza izdelkov, konkurenčnost, simpatičnost in osebni odnos do znamke, edinstvenost, komunikacija in prihodnost znamke, ciljna skupina).

Ključne ugotovitve kvalitativne raziskave so bile:

- blagovna znamka Perutnina Ptuj je vodilna in zaupanja vredna blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu;
- položaj blagovne znamke Perutnina Ptuj je podoben položaju konkurenčnih blagovnih znamk na tujih trgih;
- perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, atraktivnost, užitek, naravnost, vitalnost in varnost.

Ključne ugotovitve tržne raziskave, ki so blagovni znamki dale nov položaj, so podrobneje opisane v nadaljevanju, kjer sta prikazana izbrani koncept modela repozicioniranja in novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj.

#### RAZVOJ IN TESTIRANJE MOGOČIH KONCEPTOV

Na osnovi rezultatov kvalitativne raziskave v Sloveniji in na tujih trgih ter analize trendov in vrednot porabnikov je bilo razvitih osem konceptov novega pozicioniranja blagovne znamke Perutnina Ptuj. Koncepti so bili testirani v obdobju maj–julij 2006 v Sloveniji in na tujih trgih (Avstrija, Češka, Nemčija, Švica). Na vsakem trgu je bila uporabljena kvalitativna metoda raziskovanja. Oblikovane so bile fokusne skupine, in sicer po dve fokusni skupini na posameznem trgu (skupaj 10 fokusnih skupin). Na vseh trgih so bile v vzorec vključene ženske od 20 do 55 let, med katerimi jih je 50 % izhajalo s podeželja, 50 % pa iz mesnih območij.

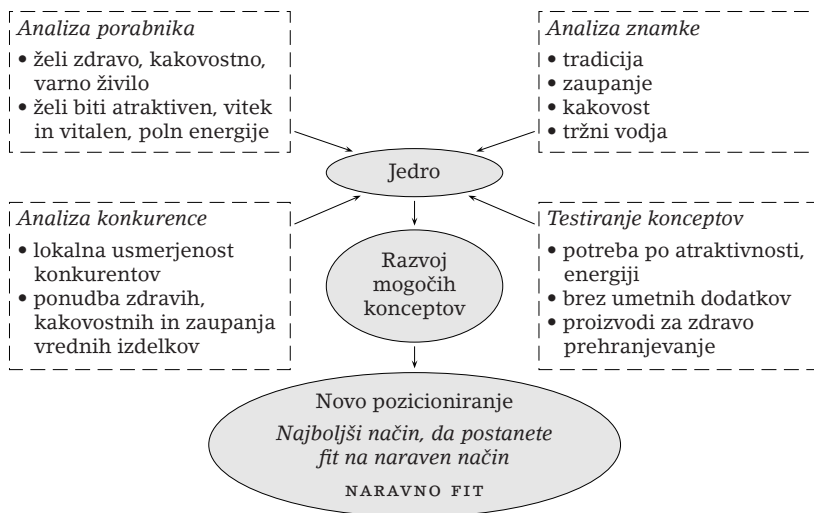
Po testiranju razvitih konceptov je bil izbran koncept, katerega značilnosti so bile: »Proizvodi z blagovno znamko Perutnina Ptuj so zdravi, lahki, okusni in kakovostni. Imajo manj maščob, vendar še vedno prefinjen okus. To uvršča blagovno znamko Perutnina Ptuj med vodilne blagovne znamke v svoji kategoriji na vseh analiziranih trgih.«

#### NOVO POZICIONIRANJE BLAGOVNE ZNAMKE PERUTNINA PTUJ

Rezultati analize konkurence, analize blagovne znamke, analize porabnikov in testiranje mogočih konceptov na živilskih trgih v Sloveniji, Avstriji, Nemčiji, Švici in Češki so dali izhodišče za novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj, s sporočilom Naravno fit (slika 5).

Z novim pozicioniranjem blagovne znamke Naravno fit se je Perutnina Ptuj preusmerila od samega izdelka k porabniku in koristim zanj, sporočilo »Naravno fit« pa je postalo rdeča nit med izdelkom (ki je kakovosten, varen in zdrav) in porabnikom (ki se želi zdravo prehranjevati, želi biti aktiven, vitalen in poln energije). Novo pozicioniranje blagovne znamke Naravno fit je pripeljalo do jedra blagovne znamke, ki se glasi: *Najboljši način, da postanete fit na naraven način – Naravno fit* (slika 5).

Blagovna znamka Perutnina Ptuj je znamka, ki jo porabniki cenijo in ji zaupajo. Prenove blagovne znamke so se v podjetju lotili najprej na blagovni skupini perutninskega mesa. Omenjena blagovna skupina je bila prenovljena tako vsebinsko kot vizualno. Segmentacija trga oziroma razdelitev izdelkov po linijah glede na njihove lastnosti



SLIKA 5 Analiza in razvoj blagovne znamke Perutnina Ptuj

in funkcionalnosti je bila naslednji korak projekta. Sledila je prenova embalaže, ki danes poudarja miselnost podjetja in blagovne znamke: živeti zdravo in z naravo. Barve so živahne, modne, naravne in enostavne. Izhajajo iz osnovnih elementov, kot so voda, zrak, zemlja in ogenj. S prenovljeno embalažo dosega blagovna znamka Perutnina Ptuj večjo prepoznavnost na prodajnih policah v množici konkurenčnih izdelkov.

### Akcija tržnega komuniciranja

Zavedajoč se dejstva, da je čez noč vedno mogoče spremeniti blagovno znamko, veliko težje pa porabnika, so se v Perutnini Ptuj skrbno lotili načrta akcije tržnega komuniciranja. Osnovno vodilo akcije tržnega komuniciranja je bilo usmeritev k porabniku in njegovim koristim. Akcija tržnega komuniciranja je porabnikom posredovala čustveno nabita sporočila, ki presega zgolj racionalno dano vsebino. Naslednje vodilo je bilo kreativnost kot najmočnejše trženjsko orodje za gradnjo blagovne znamke.

Po definiranju komunikacijskih ciljev in ciljne skupine, ki ji je sporočilo namenjeno, je sledila stopnja izvedbe kreativne strategije. Naravnost, gibanje v naravi, energičnost, sproščenost, prijetna glasba ter jasen, iskren slogan »Naravno fit« so bili glavni elementi kreativne strategije. Komunikacija s porabniki je potekala prek najbolj znanih in učinkovitih kanalov komuniciranja: televizija, radio, tiskani mediji, spletna komunikacija, nagradne igre, promocije in

degustacije na prodajnih mestih. Pomembno mesto v komunikaciji so imela tudi promocijska besedila, ki so porabnike nagovarjala in spodbujala k zdravemu načinu prehranjevanja. Komunikacijska akcija pa ni ostala omejena le na slovenski trg. Blagovna znamka Perutnina Ptuj – Naravno fit je komunikacijo s porabniki začela na mednarodnih trgih, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Romuniji, povsod v enaki podobi in z istim sporočilom. Kjer koli se pojavi in kakor koli jo izrečemo (prirodno fit, naturally fit), pomeni za porabnika vedno isto: zdrav, visokokakovosten in varen izdelek, ki pa hkrati zagotavlja edinstven okus, kulinarični užitek in prijetno doživetje.

### Preverjanje hipotez

V prvi hipotezi (H1) smo predpostavljali, da je blagovna znamka Perutnina Ptuj vodilna in zaupanja vredna blagovna znamka v svoji kategoriji mesa in izdelkov na slovenskem trgu. Glede na navedene rezultate analize kvalitativne raziskave, izvedene na slovenskem trgu, *potrjujemo prvo hipotezo*, saj udeleženske raziskave zaznavajo blagovno znamko Perutnina Ptuj kot vodilno blagovno znamko v svoji kategoriji, kot kakovostno in zaupanja vredno blagovno znamko.

Pri drugi hipotezi (H2) smo predpostavljali, da perutninsko meso in izdelki blagovne znamke Perutnina Ptuj zagotavljajo porabnikom vrednote, kot so zdravje, užitek in varnost. Z rezultati kvalitativne raziskave in testiranjem konceptov v Sloveniji in na tujih trgih smo preverjali drugo hipotezo. Ugotovili smo, da udeleženske raziskave zaznavajo proizvode blagovne znamke Perutnina Ptuj kot zdrave, lahke, okusne in kakovostne, kar porabnikom zagotavlja zdravje, užitek in varnost. Na osnovi navedenega *potrjujemo drugo hipotezo*.

Z novim pozicioniranjem blagovne znamke Naravno fit se je Perutnina Ptuj preusmerila od samega izdelka k porabniku in koristim zanj, slogan »Naravno fit« pa je postal rdeča nit med izdelkom (ki je kakovosten, varen in zdrav) in porabnikom (ki se želi zdravo prehranjevati, želi biti aktiven, vitalen in poln energije). Z novim pozicioniranjem se je blagovna znamka Perutnina Ptuj približala porabnikom. *Hipotezo H3 na osnovi navedenega potrjujemo*.

Blagovna znamka Perutnina Ptuj – Naravno fit je komunikacijo s porabniki začela na mednarodnih trgih, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Romuniji, povsod v enaki podobi in z istim sporočilom (prirodno fit, naturally fit). Za porabnika vedno pomeni isto: zdrav, visokokakovosten in varen izdelek, ki pa hkrati zagotavlja edinstven okus, kulinarični užitek in prijetno doživetje. Z novim pozicioniranjem je postala blagovna znamka Perutnina Ptuj mednaro-

dno uveljavljena blagovna znamka. *Na osnovi navedenega potrjujemo četrto hipotezo (H4).*

### Sklep

Blagovne znamke postajajo del našega vsakdanjika. Opremljanje oziroma označevanje z blagovno znamko je v današnjem času tako močan dejavnik, da skoraj ni stvari, ki ne bi bila označena z imenom blagovne znamke. Porabniki imajo vedno več zahtev, pričakovanj odlične kakovosti, funkcionalnosti izdelka ter imidža blagovne znamke. Spreminjanje vrednot in vedenja porabnikov močno vpliva na odnos do blagovnih znamk. V prihajajočem času nestanovitnih razmer na trgu je treba temeljito razmisliti o blagovnih znamkah in njihovem dolgoročnem uspehu.

Članek obravnava področje upravljanja blagovnih znamk, ki danes od tržnikov v podjetjih zahteva več odgovornosti in truda kot samo ustvarjanje. Uveljavljena in kakovostna blagovna znamka zagotavlja konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa zahteva kakovostno upravljanje. Pomemben element v procesu upravljanja blagovnih znamk je pozicioniranje, kjer poskušajo podjetja s svojo ponudbo izdelke diferencirati od konkurence in se z drugačnimi metodami čim bolj približati porabnikom. Podjetjem je jasno, da močna in »živa« blagovna znamka z zagotavljanjem kakovosti, ki jo nosi v sebi, pomeni pomembno konkurenčno prednost.

V članku je predstavljen primer procesa repozicioniranja blagovne znamke iz skupine izdelkov široke porabe. Prikazani so posamezni koraki raziskovalnega modela strateškega repozicioniranja blagovne znamke. Menimo, da je model mogoče uporabiti tudi v procesu repozicioniranja drugih blagovnih znamk izdelkov široke porabe, predvsem pa pri večjih ciljnih skupinah porabnikov.

Rezultati raziskave so v oporo trženjskim strokovnjakom iz živilskopredelovalnih podjetij pri razumevanju vloge blagovne znamke in njene zaznave pri porabnikih ter pri sprejemanju odločitev o repozicioniranju blagovne znamke. Naraščajoče število konkurentov in predvsem agresivne trženjske strategije domačih trgovcev z nižje cenovno pozicioniranimi trgovskimi blagovnimi znamkami silijo proizvajalce, da namenjajo večjo pozornost celovitemu upravljanju blagovne znamke. Tako gradijo zvestobo porabnikov in večjo vrednost blagovne znamke za porabnike, hkrati pa zagotavljajo uspeh na trgu.

Kot vsaka raziskava ima tudi ta nekatere omejitve, ki lahko pomenijo priložnost za nadaljnje raziskovanje omenjenega področja. Omejitve se nanaša na metodo raziskave in velikost vzorca oziroma število udeležencev kvalitativne raziskave. V prihodnosti bi bilo mo-



goče z uporabnega stališča smiselno v raziskovalni model vključiti kvantitativno metodo raziskave na večjem, bolj reprezentativnem vzorcu populacije. S tem bi rezultati raziskave dosegli večjo vrednost za uporabnike. Kljub temu je pomembno dejstvo, da je omenjeno raziskavo treba gledati v luči znanstvenoraziskovalne metodologije, kjer je večkrat pomembnejši način, kako smo dobili rezultat, kot sama moč rezultata. V prihodnosti se vsekakor kaže potreba po tovrstnem raziskovanju na področju trga piščančjega mesa in izdelkov, kjer imajo blagovne znamke vse večjo vlogo v nakupnem procesu odločanja predvsem z vidika varnosti in zaupanja porabnikov v blagovno znamko.

Blagovna znamka je temeljni kapital za ustvarjanje dodane vrednosti in boljšega konkurenčnega položaja na trgu. Vloga blagovnih znamk bo v visoko konkurenčni panogi izdelkov široke porabe še naraščala, »preživele« bodo le tiste blagovne znamke, ki bodo dovolj močne in dovolj diferencirane od konkurence. Ključ uspeha je, da podjetje ugotovi, v čem je njegova blagovna znamka drugačna od konkurence in svojo zgodbo gradi vsaj še tako uspešno naprej tudi v prihodnosti. Tega se v Perutnini Ptuj zavedajo, saj upravljajo z blagovnimi znamkami, ki imajo jasno izraženo podobo, izrazit značaj ter širok krog zvestih porabnikov. Upravljanje nove blagovne znamke omogoča podjetju opazen nastop na evropskem trgu, ki se dobro razlikuje od metod konkurence, kar pa s staro blagovno znamko ne bi bilo mogoče. Novo pozicioniranje blagovne znamke Perutnina Ptuj – Naravno fit daje podjetju možnosti za trajen uspeh na evropskih trgih, nadaljnjo krepitev moči in posledično zagotavlja varnost za svoje zaposlene. S konceptom »Naravno fit« je blagovna znamka Perutnina Ptuj dobila nov zagon in energijo za razvoj v prihodnosti. Odseva kakovost, varnost in odličnost okusov izdelkov pod blagovno znamko Perutnina Ptuj – Naravno fit.

### Literatura

- Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- . 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review* 38 (3): 102–120.
- Aaker, D. A., in E. Joachimsthaler. 2000. *Brand leadership*. New York: Free Press.
- Barnes, E. 1997. *Marketing*. Oxford: Blackwell.
- Barwise, P. 1993. Introduction to the special issue on brand equity. *International Journal of Research in Marketing* 10 (1): 3–8.
- Blankson, C., in Kalafatis, S. P. 1999. Issues and Challenges in the po-



- sitioning of service Brands: a review. *Journal of Products and Brand Management* 8 (2): 106–118.
- Bratina, D. 2003. Vedenjski modeli vrednotenja kapitala blagovne znamke s primerom kvantifikacije. Magistrska naloga, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- De Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 157–179.
- De Chernatony, L., in M. McDonald's. 1996. *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Dibb, S., in L. Simkin. 1993. The strenght of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management* 4 (1): 25–35.
- Doyle, P. 1998. *Marketing management and strategy*. 2. izd. London: Prentice Hall.
- Jobber, D. 1995. *Principles and practise of marketing*. London: McGraw-Hill.
- Kapferer, J. N. 1992. *Strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing* 57 (1): 1–22.
- . 2003. Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing* 5 (1): 7–20.
- Konečnik, M. 2006. Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoteženega pogleda nanjo. *Organizacija* 39 (4): 265–272.
- Kotler, P. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. 2. popravljena izd. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Makovec Brenčič, M. 2008. Izzivi brand menedžerjev. *Kapital*, 28. september, 74–75.
- Malhotra, N. K., M. Peterson in S. B. Kleiser. 1999. Marketing research: a state-of-the-art review and directions for the twenty-first century. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 160–183.
- Myers, H. J. 1996. *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Na, W. B., R. Marshall in K. L. Keller. 1999. Measuring brand power: validating a model for optimizing brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 8 (3): 170–184.
- Pickton, D., in A. Broderick. 2001. *Integrated marketing communications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ries, A., in J. Trout. 1981. *Positioning: the battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Yoo, B., N. Donthu in S. Lee. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 195–211.



# Evalvacija šolskega matematičnega tekmovanja Kenguru

BARBARA KOMEL

*Gradbeno-storitvena šola Kranj, Slovenija*

Dijaki slovenskih srednjih poklicnih šol, med njimi tudi Gradbeno-storitvene šole Kranj (ESIC Kranj), vsako leto tekmujejo na mednarodnem matematičnem tekmovanju Kenguru. Odločili smo se evalvirati dva vidika tekmovanja, in sicer procesnega v smislu dodatnih dejavnosti oziroma priprav na tekmovanje in medosebnega v smislu poglobljanja odnosov med učitelji in dijaki. Glavni cilji naše evalvacije so bili poglobljanje medosebnih odnosov in motivacija ter priprava čim večjega števila dijakov na tekmovanje. Med izvajanjem projekta se je okrepilo prepričanje, da je proces evalvacije pomembnejši od njenih rezultatov, saj je zbližal in združil vse udeležence projekta, to je dijake in učitelje mentorje. Izrazito pozitivna posledica evalvacije je dejstvo, da se je izboljšalo razumevanje tekmovanja in povečala lastna učinkovitost. Vzdušje v šoli je postalo prijaznejše, predmetna matematična skupina pa je dobila nove smernice za nadaljnje delo.

*Ključne besede:* evalvacija, Kenguru, dijaki, motivacija, medosebni odnosi

## Uvod

Na večini osnovnih in srednjih šol pa tudi na nekaterih fakultetah univerz v Ljubljani in na Primorskem vsako leto poteka najbolj množično tekmovanje v preizkusu znanja iz matematike – mednarodni matematični Kenguru. Lani se ga je v Sloveniji udeležilo več kot 90.000 tekmovalcev, po vsem svetu pa več kot pet milijonov. Mladi istočasno rešujejo matematične naloge izbirnega tipa, zastavljene igrivo in zabavno. Zamisel o enotnem tekmovanju, ki bi populariziralo matematiko med mladimi, se je porodila v Avstraliji, deželi kengurujev, zato tudi tekmovanju takšno ime (<http://www.dmf.si/kenguru/SporociloZaMedije2009.pdf>). Dijaki, ki v posamezni šoli dosežejo najboljše rezultate, se nato udeležijo regijskega, najboljši med njimi pa še državnega tekmovanja.

Za evalvacijo šolskega matematičnega tekmovanja Kenguru smo se v Gradbeno-storitveni šoli Kranj, ki deluje v okviru Ekonomsko-storitvenega izobraževalnega centra, odločili, ker bi priprave na tekmovanje in samo tekmovanje v prihodnje radi še izboljšali. Zanimanje med dijaki, ki se sicer zelo redko udeležujejo tekmovanj in

so nemotivirani za učni proces, je presenetljivo veliko. Predvsem bi jih želeli še boljše pripraviti na tekmovanje, da bi dosegli boljše rezultate. To bi dvignilo njihovo samozavest in samozaupanje, česar dijakom na tej stopnji vsekakor primanjkuje. Vplivalo pa bi tudi na njihovo boljše uvrstitev pozneje na regijskem in morda še državnem tekmovanju.

Ker so na tekmovanju pretežno naloge iz logike in kombinatorike in manj iz algebre, analize, geometrije ter statistike, torej obvezne učne snovi, dijakom ne postavljamo nikakršnih omejitev pri prijavi in je ta povsem prostovoljna. V preteklih letih se je namreč izkazalo, da višina ocene pri matematiki ne vpliva na uvrstitev dijakov na tekmovanju.

Odločili smo se evalvirati dva vidika tekmovanja, in sicer *procesnega* v smislu dodatnih dejavnosti oziroma priprav na tekmovanje in *medosebnega* v smislu poglobljanja odnosov med učitelji in dijaki, saj vsako dodatno sodelovanje izboljša njihove medosebne odnose. Glavni cilji naše evalvacije so bili poglobljanje *medosebnih odnosov* in *motivacija* ter *priprava* čim večjega števila dijakov na tekmovanje.

Raziskava je bila izpeljana kot študija primera (Merriam 1998, 19), ki omogoča predvsem poglobljen vpogled v izbrani primer (šolsko tekmovanje), ugotovitve in priporočila pa ne morejo biti predmet posploševanja na širšo populacijo oziroma slovenski prostor. Lahko so kljub temu zanimivi in posredno prenosljivi na druge izobraževalne programe.

### **Teoretična izhodišča**

Evalvacije postaja v zadnjem času vse pomembnejša, kar ne nazadnje dokazuje tudi dejstvo, da se je kot dejavnost začela profesionalizirati (Štrajn 2000). Vsekakor je evalvacija eden od najbolj razširjenih načinov ugotavljanja in orodij za zagotavljanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, ki se je razvila v množico metod za merjenje učinkov vzgoje in izobraževanja, obdelovanja lastnosti šolskih sistemov ipd. Značilnost evalvacije je, »da je izhodiščni pomen enostaven in vsakomur razumljiv, zato pa se zaplete pri uporabi evalvacije« (Štrajn 2000, 6), na kar opozarjajo tudi nekateri drugi avtorji in predvsem praktiki s tega področja (Worthen, Sanders in Fitzpatrick 1997; Weiss 1998; Norris 1990; Kellaghan in Stufflebeam 2003). Evalvacija je na področju vzgoje in izobraževanja dobro vzpostavljena in sprejeta dejavnost. »Besedo evalvacija srečujemo v šolstvu zelo pogosto: evalvacija nove knjige, evalvacija kurikula, nacionalna evalvacijska skupina, samoevalvacija šole ...« (Erčulj in Trunk Širca 2000, 49). Po drugi strani je evalvacija vendarle nekakšna novost, ki jo ne-

kateri še vedno sprejemajo z mešanimi občutki in dvomi in jo različno izvajajo.

Pregled različne strokovne literature o evalvaciji pokaže, da ni povsem enotne definicije, s katero bi soglašali različni avtorji. Worthen, Sanders in Fitzpatrick (1997, 61) pravijo, da se tako *kot mnoga druga mlada, nastajajoča področja ali discipline tudi evalvacija ukvarja z definicijskimi in ideološkimi nesoglasji*. Tisti, ki o evalvaciji pišejo, imajo nanjo različne poglede. Tisti, ki jo izvajajo, pa imajo različna mnenja o tem, kako bi se je lotili. Tako naletimo na vrsto različnih modelov, ki jih predstavljajo različni avtorji. Različni modeli in metode vplivajo na različne definicije evalvacije, vse definicije pa imajo skupno idejo vrednotenja. *Vrednotenje je končno in odločilno dejanje evalvacije* (Guba in Lincoln v Merriam 1998, 39).

Evalvacija je *identificiranje, pojasnjevanje in uporaba objektivnih meril, da bi tistemu, kar evalviramo, lahko določili vrednost, kakovost, uporabnost, učinkovitost ali pomembnost glede na ta merila* (Worthen, Sanders in Fitzpatrick 1997, 5). Evalvacijo še naprej definirajo kot *določanje vrednosti ali prednosti (angl. worth or merit) predmetu evalvacije (tistemu, kar evalviramo)*. Scriven (2003) pravi, da evalvacija ni le proces določanja dejstev o stvareh (in njihovih učinkih). Evalvacija mora namreč dati neke sklepe, ugotovitve o odlikah, vrednosti, pomembnosti, ki so izraženi kot dobro/slabo, boljše/slabše, odlično/šibko itn.

Razlogov za izvedbo evalvacije je več. Po Easterby-Smithu (1995) obstajajo štirje, in sicer da bi nekaj dokazali, izboljšali, nadzorovali oziroma se nečesa naučili. Namen evalvacije Scriven (2003) utemeljuje z dejstvom, da evalvacija priskrbi odgovor na zastavljena evalvacijska vprašanja, medtem ko njena uporaba (raba) pomeni način oziroma cilj, za doseganje katerega bodo informacije, dobljene v evalvacijski raziskavi, uporabljene.

Namen evalvacije je torej ovrednotenje nečesa, da bi priskrbeli odgovor na postavljeno evalvacijsko vprašanje, ki bo podlaga za (Worthen, Sander in Fitzpatrick 1997):

- izboljšanje (izdelka, programa usposabljanja, sistema ocenjevanja dijakov),
- razvoj organizacijskih zmožnosti,
- opolnomočenje (staršev otrok neke šole, zaposlenih v gradbenem podjetju, prebivalcev nekega območja),
- odločanje o programih (poklicnega izobraževanja, nevladnih organizacij).

Če torej povzamemo, da je namen evalvacije vselej ovrednotenje

nečesa, v našem primeru šolskega tekmovanja, je ključno vprašanje, ki se zastavlja, kako bomo dobljene informacije uporabili. Ali bodo dobljeni podatki uporabni kot podlaga za izboljšanje, opolno-močenje, odločanje? S kakovostno evalvacijo lahko dobimo »prave« podatke, ki jih iz različnih razlogov ne uporabimo, lahko pa po drugi strani dobimo podatke, ki so nepomembni in nam ne koristijo.

### Metodologija

Raziskava je bila izpeljana kot študija primera, saj smo želeli širok vpogled v izbrani primer (evalvacijo šolskega matematičnega tekmovanja v Gradbeno-storitveni šoli Kranj). Merriamova (1998, 19) navaja kar nekaj razlogov, zakaj izberemo študijo primera, in med drugim pravi, da *poglobljeno razumevanje/poznavanje, ki ga pridobimo s študijo primera, lahko neposredno vpliva na politiko, prakso in prihodnje raziskave*. Po njenem mnenju želi raziskovalec spoznati neko posebnost, ne pa odkriti, kaj lahko posplošimo. Ugotovitve in priporočila naše raziskave zato ne morejo biti predmet posploševanja na širšo populacijo in neposredno uporabni za druge izobraževalne programe, vendar so kljub temu lahko zanimivi in primerljivi. Cilji naše evalvacije so bili *motivacija in priprava* čim večjega števila dijakov na tekmovanje ter *poglabljanje* medosebnih odnosov med učitelji in dijaki.

*Splošni dolgoročni cilji* šolskega matematičnega tekmovanja Kenguru so:

- *popularizacija matematike med dijaki*, saj na poklicnih šolah dijaki in njihovi starši že vnaprej »določijo«, da bodo pri matematiki neuspešni;
- *širjenje in poglabljanje matematike*, ker se pozneje kar nekaj dijakov odloči za nadaljevanje šolanja v programih 3 + 2, kjer je dobra osnova iz matematike še kako pomembna;
- *primerjava znanja matematike med dijaki*.

*Specifični cilji* šolskega matematičnega tekmovanja Kenguru so:

- *motivacija in priprava čim večjega števila dijakov za tekmovanje*,
- *doseganje rezultatov za regijsko in državno tekmovanje*,
- *odkrivanje dijakov, nadarjenih za matematiko*,
- *poglabljanje medosebnih odnosov med učitelji in dijaki*.

Za dosego ciljev smo si postavili naslednji evalvacijski vprašanji:

- Kako čim več dijakov navdušiti (motivirati) in jih potem čim bolje pripraviti za šolsko matematično tekmovanje Kenguru?

- Ali se odnosi med dijaki in učitelji zaradi dodatnega sodelovanja izboljšajo in prispevajo k boljšim odnosom med samim učnim procesom?

#### METODE ZBIRANJA PODATKOV

Med metode in tehnike zbiranja podatkov Merriamova (1998) uvršča anketni vprašalnik, intervju, opazovanje in analizo dokumentov. V naši raziskavi smo uporabili dve metodi zbiranja podatkov, in sicer metodo opazovanja (prosto in strukturirano) in anketni vprašalnik.

##### 1. metoda: opazovanje

Priprave na tekmovanje so potekale pri vseh učiteljih mentorjih enako, saj smo se predhodno o tem dogovorili. Dijaki so reševali testne naloge tekmovanj iz prejšnjih let, tako da so najprej samostojno rešili test, nato pa z učiteljem preverili rešitve. Rešitev vsake naloge je potem učitelj tudi obrazložil.

Z *metodo opazovanja* smo se osredotočili na opazovanje odnosov med učitelji in dijaki v času priprav na tekmovanje, ker smo bili prepričani, da je neposredno opazovanje vedenja in odnosov objektivnejše kot spraševanje o tem. Kombinirali smo *prosto* in *strukturirano* opazovanje, ker ima vsako opazovanje svojo omejitev (Musek Lešnik 2001). S prostim opazovanjem, s katerim smo zbirali podatke o tem, kaj se dogaja in kolikokrat se zgodi, se nismo osredotočali na nič konkretnega, pri strukturiranem opazovanju pa smo si za opazovanje pripravili poseben strukturni list in spremljali posamezna vedenja (Tratnik 2002, 61) ter ugotavljali, kaj se dogaja v razredu. Opazovali smo naslednja vedenja: sodelovanje dijakov, kakšni so odnosi med učitelji in dijaki, spodbujanje učiteljev pri motiviranju dijakov za sodelovanje na pripravah za tekmovanje.

##### 2. metoda: anketni vprašalnik

Kot metodo za zbiranje podatkov pri dijakih smo uporabili metodo pisnega spraševanja v obliki *anketnega vprašalnika*, s katerim smo se osredotočili na počutje dijakov, njihovo motivacijo in pripravljenost na tekmovanje. Z vprašalnikom smo namreč želeli dobiti podatke, ali dijake dovolj motiviramo za tekmovanje, kako bi jih lahko še bolj in ali jih za tekmovanje tudi dovolj pripravimo.

Vprašalnik za zbiranje podatkov smo pri dijakih uporabili, ker je to preprosta in zato najpogosteje uporabljena evalvacijska metoda. Vprašalnik zagotavlja možnost zasebnosti oziroma anonimnosti in dopušča dijakom, da odgovarjajo iskreno, brez strahu pred neprijetnimi posledicami (Musek Lešnik 2001).

#### CILJNA SKUPINA IN OPIS VZORCA

Ciljna skupina, ki ji je bila dejavnost namenjena, so bili *dijaki* in *dijakinje prvih* in *drugih letnikov* (dijaki in dijakinje tretjih letnikov so bili v tem času na delovni praksi), torej vsi udeleženci tekmovanja, in *vsi učitelji mentorji*. Podatke smo zbirali iz celotne populacije, ki smo jo proučevali, saj so bili v raziskavo vključeni vsi trije učitelji mentorji in 68 sodelujočih dijakov, od tega 27 deklet in 41 fantov. Pri pripravah na tekmovanje je bil vsak učitelj opazovan enkrat s prosto in enkrat s strukturirano metodo opazovanja. Tudi z anketnimi vprašalniki smo podatke zbirali iz celotne populacije, ki smo jo proučevali. Vprašalnik je bil razdeljen vsem 68 dijakom in dijakinjam, ki so sodelovali na tekmovanju, izpolnjenega pa je vrnilo 36 dijakov, od tega 15 deklet in 21 fantov.

#### OMEJITVE

Metodološke omejitve v raziskavi se nanašajo na generalizacijo ali posploševanje rezultatov, saj izhajajo le iz šole, kjer je bila raziskava izvedena in ne omogočajo posploševanja na širšo populacijo oziroma slovenski prostor, kar tudi ni bil namen raziskave. Vendar so ugotovitve kljub temu lahko zanimive in primerljive oziroma prenosljive v druge izobraževalne programe.

V raziskavi je pomembna tudi raziskovalčeva pristranskost (Merriam 1998). Raziskovalci smo se ji glede na to, da smo zaposleni v obravnavani šoli, da imamo vpogled v njene dejavnosti in tudi stališče do evalviranja, težko v celoti izognili.

Omejitve v raziskavi so bile povezane tudi s količino časa, ki so ga anketirani posvetili odgovorom, in s tem, kako pozorno so odgovarjali na zastavljena vprašanja.

#### VELJAVNOST IN ZANESLJIVOST PODATKOV

V študiji primera govorimo predvsem o notranji veljavnosti (angl. internal validity) in o zaupanja vredni raziskavi (angl. trustworthiness) (Merriam 1998). Triangulacija, s katero zagotavljamo in predvsem povečujemo veljavnost zbranih podatkov, je bila v raziskavi zagotovljena z uporabo treh metod zbiranja podatkov (anketni vprašalnik, prosto in strukturirano opazovanje) in z raziskovanjem treh raziskovalcev (učiteljev mentorjev), ki so neodvisno zbirali podatke (pri metodi opazovanja) in primerjali rezultate (Tratnik 2002, 41).

#### Ugotovitve

Od 159 dijakov prvih in drugih letnikov v šoli, jih je v šolskem letu 2007/2008 tekmovalo 42,2 %. To je v primerjavi z letom prej, ko jih je



PREGLEDNICA 1 Število tekmovalcev v šolskih letih 2006/2007 in 2007/2008

Šolsko leto	Število vseh dijakov	Število dijakov tekmovalcev	Delež*
2007/2008	159	68	42,80
2006/2007	93	20	21,50

OPOMBA \*V odstotkih.

PREGLEDNICA 2 Doseženo število točk v šolskih letih 2006/2007 in 2007/2008

Št. točk	2007/2008		2006/2007	
	Število dijakov	Delež dijakov*	Število dijakov	Delež dijakov*
61-70	2	2,90	0	0,00
51-60	6	8,90	0	0,00
41-50	14	20,50	0	0,00
31-40	25	36,80	6	30,00
21-30	12	17,60	7	35,00
11-20	9	13,30	5	25,00
0-10	0	0,00	2	10,00
Skupaj	68	100,00	20	100,00

OPOMBA \*V odstotkih.

tekmovalo 21,5 %, za 21,3 % boljša udeležba, kar je razvidno iz preglednice 1.

Tudi rezultati tekmovanja so bili v šolskem letu 2007/2008 precej boljši kot leto prej, saj je kar 22 oziroma 32,3 % dijakov doseglo več kot 40 točk, česar leto prej ni dosegel nihče.

#### GLAVNE UGOTOVITVE METODE OPAZOVANJA

S *prostim opazovanjem* priprav na tekmovanje smo opazovali in zbirali podatke o tem, kaj se je dogajalo med pripravami in kolikokrat se je to zgodilo. Glavne ugotovitve, glede na pogostost, so bile naslednje:

- Dijaki so zavzeto reševali naloge. Opaziti je bilo občutno večje zanimanje za reševanje nalog kot pri klasičnem pouku matematike, kjer približno polovica dijakov ne sodeluje, saj si razlage in vaj sploh ne zapisuje v zvezke.
- Disciplina pri pouku je bila zato veliko večja kot po navadi.
- Pri preverjanju rešitev nalog in ocenjevanju so postali nekoliko glasnejši, saj so poskušali učitelju dokazovati svoje nepravilne rešitve, tako da se je včasih pri pojasnjevanju rešitve kakšne naloge razvila burna razprava, ki pa jo je potem učitelj umiril s svojimi dokazi.
- Odnosi med učitelji in dijaki so bili zaradi zavzetosti in dela dijakov veliko boljši, pristnejši, saj učitelj med pripravami ni imel

težav z disciplino in nedejavnostjo dijakov, kar se po navadi dogaja pri urah matematike. Tako se je lahko povsem posvetil poteku ure.

Pri *strukturiranem opazovanju* smo si pomagali z vnaprej pripravljeno struktarno listo za opazovanje in spremljali posamezna vedenja dijakov (Musek Lešnik 2001), ki smo jih po končanih opazovanjih razvrstili po pogostosti. Dijaki med pripravami:

1. zavzeto rešujejo naloge;
2. aktivno sodelujejo pri uri;
3. sprašujejo;
4. delajo po navodilih učitelja;
5. povedo, kar vedo, tudi če niso vprašani;
6. dokler jim učitelj ne dokaže, vztrajajo pri svojih napačnih rešitvah;
7. njihov odnos do učnega procesa je pristnejši kot pri navadnih urah matematike.

Učiteljev odnos do dijakov z vidika motiviranja dijakov za sodelovanje na pripravah in za tekmovanje smo razvrstili po pogostosti navajanja:

1. učitelj se trudi, da razvija zanimanje dijakov za tekmovanje;
2. dijake na splošno navdušuje in spodbuja za reševanje nalog;
3. vesel je, ko vidi, da dijaki aktivno sodelujejo pri uri;
4. hvali dijake, če pravilno rešijo naloge;
5. učitelj je zadovoljen, ko dijaki sprašujejo;
6. z dijaki vzpostavlja boljši odnos kot pri urah matematike.

Z opazovanjem smo dobili odgovor na evalvacijsko vprašanje: *Ali se odnosi med dijaki in učitelji zaradi dodatnega sodelovanja izboljšujejo in prispevajo k boljšim odnosom med učnim procesom?* Odnosi med učitelji in dijaki so se med pripravami in tekmovanjem precej izboljšali, saj so bili dijaki bolj zavzeti in delavni kot pri navadnem pouku, njihov stik pristnejši, kar bo nedvomno prispevalo k boljšim odnosom med učnim procesom.

#### GLAVNE UGOTOVITVE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Anketne vprašalnike smo po tekmovanju razdelili vsem 68 udeležnim dijakom in dijakinjam, izpolnjene pa jih je vrnilo 36, in sicer 15 deklet in 21 fantov. Glavne ugotovitve anketnega vprašalnika so bile naslednje:

PREGLEDNICA 3 Zakaj se dijaki odločijo za sodelovanje na tekmovanju?

Za sodelovanje na tekmovanju sem se odločil/-a	Število odgovorov	Delež*
1. ker imam možnost dobiti <i>dobro oceno</i>	36	100,00
2. ker je reševanje nalog na tekmovanju <i>zanimivo</i>	34	94,40
2. ker je to zame <i>izziv</i>	26	72,20
3. ker mi je to <i>predlagal</i> učitelj	15	41,70
4. ker je to <i>potrditev</i> samega sebe	13	36,10
5. ker sem ugotovil/-a, da mi to področje <i>leži</i>	9	25,00
6. preprosto zato, ker me to <i>zanima</i>	5	13,90
7. drugo	0	00,00

OPOMBA \*V odstotkih.

- Dijaki se na tekmovanje največ pripravljajo v šoli (91,7%), le 8,3% dijakov se več pripravlja doma.
- 69,5% dijakov se na tekmovanje pripravlja 4–6 ur, 13,9% se jih pripravlja več kot 6 ur in 3 dijaki porabijo za priprave 1–2 uri oziroma 2–4 ure.

Na vprašanje, *zakaj so se odločili za tekmovanje*, so trditve dijakov razvrstili po vrstnem redu, kot je prikazano v preglednici 3.

Glavna motivacija dijakov za tekmovanje je možnost dobiti *dobro oceno*, kar so označili vsi, temu sledi *zanimivost* reševanja nalog. Pomemben dejavnik pri odločitvi za tekmovanje je tudi *izziv*.

- S trditvijo »Dodatni pouk priprav na tekmovanje mi zagotavlja dobro pripravljenost« se je večina, to je 61,1%, dijakov strinjalo, 22,2% se jih je popolnoma strinjalo, 16,7% se jih ni opredelilo.
- S trditvijo »Priprave so bile bolj zanimive in dinamične kot pouk matematike« se je 52,8% dijakov popolnoma strinjalo, 41,7% se jih je strinjalo, 5,5% pa se jih ni opredelilo.
- *Kot pozitivno izkušnjo na pripravah in tekmovanju* so dijaki izpostavili *zanimivost*. Reševanje nalog za tekmovanje se jim zdi veliko bolj zanimivo kot pouk matematike. Želijo si vnovičnega sodelovanja na takšnih in podobnih tekmovanjih, saj se pri reševanju popolnoma osredotočijo na naloge in niso z ničimer obremenjeni.
- *Dijaki so ocenili odnos učiteljev mentorjev do sebe* po vrstnem redu, kot je prikazan v preglednici 4.
- *Kakovost priprav na tekmovanje* je 52,5% dijakov ocenilo kot odlično, 38,9% jih je ocenilo kot povprečno, podpovprečno pa je kakovost ocenilo le 8,3% dijakov.
- Na vprašanje, *ali se bodo še kdaj udeležili tekmovanja*, je 88,9% dijakov odgovorilo, da se ga bodo spet udeležili, predvsem zato,

PREGLEDNICA 4 Odnos učitelja mentorja do dijakov

Odnos učitelja mentorja do dijakov	Število	Delež*
1. Z učiteljem sem vzpostavil boljši odnos kot sicer med poukom.	30	93,30
2. Učitelj dijake pohvali, če pravilno rešijo naloge.	25	69,40
3. Učitelj dijake ves čas spodbuja.	24	66,60
4. Vesel je, če dijaki sodelujejo med urami.	21	58,30
5. Zadovoljen je, če dijaki sprašujejo o obravnavani temi.	15	41,70
6. Učitelj razvija zanimanje dijakov za tekmovanje.	14	38,90

OPOMBA \* V odstotkih.

ker se jim zdi zanimivo, ker ni bistveno povezano z učno snovjo in lahko nekaj dosežejo, se osredotočijo na odgovore in dobijo dobro oceno.

Z analizo rezultatov anketnega vprašalnika smo dobili odgovore na evalvacijsko vprašanje: *Kako čim več dijakov navdušiti in jih potem čim bolje pripraviti za šolsko matematično tekmovanje?*

### Sklep

Šolski sistemi postajajo vse bolj veliki in zapleteni in zgolj zaupanje v »dobre tradicije« ne zadošča več (Štrajn 2000). Zato se na področju vzgoje in izobraževanja uveljavljajo različne metode za doseganje kakovosti. Razvija in profesionalizira se področje evalvacije, ki postaja vse bolj pomembno tako z vidika odgovornosti do javnosti kot tudi z vidika metod za ugotavljanje in zagotavljanje ter nenehno izboljševanje kakovosti v vzgoji in izobraževanju, ki se je razvilo v množico metod za merjenje učinkov vzgoje in izobraževanja, obdelovanje lastnosti šolskih sistemov ipd. Evalvacija postaja torej eden od načinov urejanja izobraževalne dejavnosti (Kump 2000). Učinkovita evalvacija (v luči izboljševanja kakovosti) pa ni le dogodek ob koncu neke dejavnosti, na primer tekmovanja, ampak je nenehen sistematičen proces, namenjen vrednotenju in stalnemu izboljševanju. V tem smislu naj torej evalvacija ne bi bila izvedena zgolj z namenom »dokazati«, ampak predvsem »izboljšati«.

Med izvajanjem projekta se je okrepilo prepričanje, da je proces evalvacije pomembnejši kot njeni rezultati (Musek Lešnik 2001). Proces evalvacije je zbližal in združil vse udeležence projekta – dijake in učitelje mentorje. Dejstvo je, da že vključitev šolskega matematičnega tekmovanja v evalvacijo stopnjuje dejavnost in zvišuje kakovost na izbranem področju. Sistematična in trajna evalvacija tekmovanja bi zato morala postati reden proces v vsakem šolskem letu. Tako učitelji kot dijaki, ki so sodelovali v projektu, lahko začnejo na osnovi izvedene evalvacije uvajati nadaljnje dejavnosti, ki izhajajo iz

izkušenj, pridobljenih med izvajanjem evalvacije šolskega tekmovanja Kenguru.

Kot izrazito pozitiven rezultat evalvacije so učitelji mentorji ocenili izboljšanje razumevanja samega tekmovanja in povečanje lastne učinkovitosti delovanja. To je bila namreč prva priložnost, kjer so vsi sodelujoči, tako dijaki kot učitelji, kritično ocenjevali dosežke matematičnega tekmovanja.

Analiza rezultatov anketnega vprašalnika je dala odgovor na evalvacijsko vprašanje: *Kako čim več dijakov navdušiti in jih potem čim bolje pripraviti za šolsko matematično tekmovanje Kenguru?* Pokazala je, da je motivacija dijakov najpomembnejši dejavnik pri odločitvi za njihovo sodelovanje na tekmovanju. Dijakom je tekmovanje treba prikazati kot zanimivost in izziv ter potrditev njih samih, zato jih moramo ves čas spodbujati. Priprave na tekmovanje, ki jih prejšnja leta ni bilo, so pomembno prispevale k izboljšanju rezultatov. Tudi množičnost se je pokazala kot eden zelo pomembnih dejavnikov, saj smo tako odkrili nekaj za matematiko nadarjenih dijakov. Izboljšati pa bo treba predvsem vsebino priprav na tekmovanje.

Z metodo opazovanja (prosto in strukturirano) smo dobili odgovor na vprašanje: *Ali se odnosi med dijaki in učitelji zaradi dodatnega sodelovanja izboljšujejo in prispevajo k boljšim odnosom med samim učnim procesom?*

Komunikacija med učitelji in dijaki je postala učinkovitejša, med njimi se je vzpostavil tesnejši in kakovostnejši odnos, ki je okreпил občutek pripadnosti šoli. Zaradi uspešnega skupinskega dela se je zmanjšala stopnja odtujenosti med dijaki in učitelji, njihov odnos se je občutno izboljšal.

Dijaki so se v procesu evalvacije iz ocenjevalcev spremenili v ocenjevalce in postali aktivni soigralci v procesu in prevzemanju odgovornosti za kakovost področja, ki smo ga evalvirali (Musek Lešnik 2001):

- dijaki so bili primerni ocenjevalci, saj so bili sposobni kritično analizirati dejavnost, v katero so bili vključeni;
- evalvacija se mora usmeriti na vse elemente, ki vodijo h kakovosti, izkušnje in zaznave dijakov so pomembna prvina v tem procesu;
- evalvacija, ki so jo opravili dijaki, je dala učiteljem mentorjem koristno povratno informacijo o njihovem delu;
- dijaki so bili pripravljeni sodelovati, ker so lahko izrazili svoje mnenje o projektu, v katerega so bili vključeni, in ker so čutili, da je njihovo mnenje pomembno in upoštevano.

Na osnovi teoretičnih spoznanj in rezultatov raziskave smo oblikovali nekaj *priporočil za prakso*:

- udeležba na tekmovanjih naj bo čim bolj množična, saj je to eden pomembnejših dejavnikov z vidika doseganja dobrih rezultatov;
- dijake je treba motivirati z oceno;
- tekmovanje je treba dijakom prikazati kot zanimivost in izziv;
- priprave za tekmovanje morajo potekati v šoli in naj dijakov ne obremenjujejo doma;
- pohvale in spodbujanje učiteljev dijakom veliko pomenijo, saj imajo dijaki zelo slabo samopodobo in zaupanje vase;
- dodatno sodelovanje med učitelji in dijaki pripomore k izboljšavanju njihovih odnosov tudi pozneje med poukom, saj postanejo tesnejši in kakovostnejši;
- dijaki so med pripravami in tekmovanjem veliko bolj zavzeti in dejavni kot med poukom;
- presenetljivo odkrivanje za matematiko nadarjenih dijakov.

Izboljšati bo treba še:

- vsebino priprav na tekmovanje;
- šolske ure matematike bo treba popestriti, spremeniti, saj so dijaki v anketi ves čas posredno ali neposredno opozarjali, da so te ure preveč dolgočasne in nezanimive, zato bo potreben temeljit premislek o tem.

Tako opazovanje kot anketni vprašalnik sta nam pokazala, da so dijakom priprave in tekmovanje veliko bolj zanimivi kot pouk matematike. Torej bomo morali v prihodnje zasnovati svoje osebne razvojne načrte s poudarkom na svojih šibkih področjih in osebne projekte, ki bodo vključevali načrtno spremembo na področju poučevanja matematike. Nekateri učitelji so se odločili, da bodo okrepili aktivne oblike dela, drugi bodo povečevali avtentičnost učnih situacij in medpredmetnega povezovanja, spet tretji so si zastavili kot izziv kvalitativna merila za ocenjevanje. Ni bolj prepričljive spodbude za spremembe, kot ko se »na lastni koži« prepričaš, kaj bi lahko delal (še) bolje.

### Literatura

- Easterby-Smith, M. 1995. *Evaluating management development: training and education*. 2. popr. izd. Brookfield, vt: Gower.
- Erčulj, J., in N. Trunk Širca, ur. 2000. *S sodelovanjem do kakovosti: mreže učečih se šol*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kellaghan, T., in D. L. Stufflebeam, ur. 2003. *International handbook of educational evaluation*. Dordrecht: Kluwer.

- Kump, S. 2000. Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja. V *Evalvacija*, ur. D. Štrajn, 13–26. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Merriam, B. S. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Musek Lešnik, K. 2001. *Samoevalvacija v vzgojno-izobraževalni organizacijah*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Norris, N. 1990. *Understanding educational evaluation*. London: Kogan Page.
- Scriven, M. 2003. Evaluation theory and metatheory. V *International handbook of educational evaluation*, ur. T. Kellaghan in D. L. Stufflebeam, 15–30. Dordrecht: Kluwer.
- Štrajn, D., ur. 2000. *Evalvacija*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Tratnik, M. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Weiss, H. C. 1998. *Evaluation: methods for studying programs and policies*. 2. izd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Worthen, R. B., R. J. Sanders in J. L. Fitzpatrick. 1997. *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*. 2. izd. New York: Longman.





# Mednarodna znanstvena konferenca MOTSP 2009

ALEKSANDER JANEŠ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

V prispevku predstavljamo organizacijo in izvedbo mednarodne znanstvene konference Management tehnologij, korak k trajnostni proizvodnji – MOTSP 2009, ki sta jo organizirali Fakulteta za strojništvo in ladijsko arhitekturo v Zagrebu in Fakulteta za management Koper. Letošnja konferenca je bila prva in je potekala v Šibeniku na Hrvaškem med 9. in 12. junijem 2009.

Aktualnost vsebin konference s področja managementa tehnologij, kot je industrijsko inženirstvo in management proizvodnje, ekonomičnost proizvodnje, energetska učinkovitost, družbena odgovornost, management organizacij, trajnostni razvoj, in še številnih drugih potrjuje udeležba več kot 150 avtorjev in soavtorjev iz Hrvaške, Slovenije, Srbije, Bosne in Hercegovine, Makedonije, Češke, Romunije, Brazilije, Bolgarije, Portugalske, Poljske, Slovaške, Italije, Nemčije, Avstrije.

*Ključne besede:* trajnostno razvoj, management tehnologij, družbena odgovornost, zelena proizvodnja

## Uvod

Prva mednarodna znanstvena konferenca Management tehnologij, korak k trajnostni proizvodnji – MOTSP 2009 je potekala v Kongresnem centru Solaris v Šibeniku od 9. do 12. junija 2009. Nosilna tema je bila »Management tehnologij« v najširšem smislu in v okviru katere se prepletajo paradigme sodobnega časa, kot so: trajnostni razvoj in proizvodnja, ki vodi k trajnostnemu uspehu in blagostanju družbe, zelena proizvodnja in energetska učinkovitost ter ekonomičnost proizvodnje in ravnanje z odpadki. Znanstveniki in strokovnjaki z različnih področij so obravnavali sodobne paradigme s številnih vidikov, predvsem interdisciplinarnih.

Na konferenci so tako sodelovali akademiki, predstavniki iz gospodarstva in negospodarstva, finančnih ustanov, javne uprave in raziskovalnih institucij iz številnih držav. Skupno se je na konferenco prijavilo 156 avtorjev in soavtorjev. Konferenca je bila programsko in vsebinsko razdeljena na 11 različnih sekcij in sekcijo s panoji. Mednarodna konferenca, ki je bila letos prvič, je priložnost za srečanje in izmenjavo mnenj med akademiki, raziskovalci, gospodarstveniki in predstavniki neprofitnih organizacij na eni strani ter predstavniki

države na drugi, kar je obenem tudi priložnost za dialog in razvijanje partnerstva med udeleženci. Prav tako je bila konferenca organizirana na podlagi slovensko-hrvaškega projekta izmenjave na znanstveni ravni.

### **Znanstveni in organizacijski odbor**

Člani znanstvenega in programskega odbora so odgovorni in kompetentni na različnih področjih, na katerih obenem skrbijo za mednarodno zemljepisno zastopanost različnih držav članic in nečlanic Evropske unije ter drugih celin. Znanstveni odbor letošnje konference je sestavljalo 63 evropskih znanstvenikov. Za organizacijo konference pa je skrbel 16-članski organizacijski odbor, ki sta ga vodila izr. prof. dr. Predrag Ćosić (FMENA) in prof. dr. Slavko Dolinšek (FM). Prispevki, ki so bili predstavljeni na konferenci, so objavljeni v zborniku, ki je izšel v tiskani izdaji in na zgoščenki.

### **Vabljeni uvodna predavanja**

Konferenca MOTSP 2009 se je začela s svečano otvoritvijo in koktajlom dobrodošlice v kongresnem centru Solaris v Šibeniku. Sledila so predavanja treh povabljenih predavateljev: Hitra proizvodnja medicinskih vsadkov dr. Igorja Drstvenška, Družbena odgovornost kot razvojno orodje managementa mag. Mirjane Matešić ter Varovanje okolja in energetska učinkovitost dr. Željke Medven. Predavanja so predstavljena v nadaljevanju.

#### **HITRA PROIZVODNJA MEDICINSKIH VSADKOV**

Dr. Igor Drstvenšek je nazorno predstavil klasično medicinsko tehnologijo skeniranja (CT) v kombinaciji s tehnologijo za hitro prototipiranje in izdelavo medicinskih vsadkov. Tovrstni vsadki so prilagojeni vsakemu pacientu posebej in tako omogočijo pacientom, ki so utrpeli težje poškodbe, celovito rehabilitacijo in povrnitev poškodovanih življenjskih funkcionalnosti. Predavanje je vključevalo tudi številne uspešne primere, kjer se je izkazala pomembnost sodelovanja strokovnjakov in znanstvenikov z različnih področij (strojništva, medicine, informacijske tehnologije in zlatarstva).

#### **DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT RAZVOJNO ORODJE MANAGEMENTA**

Predavanje mag. Mirjane Matešić je temeljilo na družbeni odgovornosti organizacij kot orodju za odgovorno ravnanje in vlaganje v okolje, ki nas obdaja. Avtorica je predavanje popestrila s primeri izboljšane produktivnosti, učinkovite rabe naravnih virov in ravnanja

z odpadki. Družbeno odgovorno ravnanje je tako bilo predstavljeno kot orodje za doseganje trajnostnega razvoja, konkurenčne prednosti gospodarstva ter povezovanja znanosti in gospodarstva.

#### VAROVANJE OKOLJA IN ENERGETSKA UČINKOVITOST

O varovanju okolja in učinkoviti rabi energije kot strateški naložbi pri razvoju hrvaškega gospodarstva je predavala dr. Željka Medven. Že od kjotskega sporazuma (za zmanjšanje emisij ogljikovega dioksida) naprej države iščejo rešitve, kako učinkoviteje izrabiti energetske vire. Predavateljica je predstavila dosedanje uspešne ukrepe, ki jih je uvedla Republika Hrvaška. Ti so strožja državna ureditev glede preventive in nadzora nad onesnaževanjem okolja, uvedba načela plačevanja za onesnaževanje sklada za okolje in učinkovito rabo energije (EPEEF) ter povečanje zavedanja o novih tehnologijah in metodah za prihranek pri izkoriščanju energetskih virov in rabi energije.

#### Sekcije ter predstavitve prispevkov in panojev

Na konferenci so svoje raziskave ter znanstvene in strokovne metode predstavili številni znanstveniki in strokovnjaki z različnih področij znanosti, ki jih združuje management tehnologij. Za predstavitve prispevka in objavo v zborniku je bilo treba programskemu odboru v vnaprej določenem roku oddati povzetek prispevka. Po sprejetju povzetka je bilo treba prek spletne strani konference oddati prispevek v obsegu od štiri do šest strani.

Tema simpozija je bila tesno povezana z vplivom managementa tehnologij različnih organizacij na okolje in družbo oziroma ljudi. To je dalo odlično osnovo za številne prispevke, ki so bili vsebinsko razdeljeni na 11 sekcij po naslednjih področjih: operacijske raziskave in ekonomika proizvodnje, energetska učinkovitost in viri obnovljive energije, družbena odgovornost, industrijsko inženirstvo in management proizvodnje (IE & OM), zelena proizvodnja, recikliranje in management odpadkov, trajnostna proizvodnja, proizvodni inženiring, organizacijski management in podjetništvo ter management znanja in izobraževanja.

Pregled sekcij konference nam razkrije dejstvo, da je bila celovito zajeta zelo aktualna tema časa, v katerem živimo. To je fenomen *globalizacije in njeni učinki na okolje, družbo in ljudi*. Kot očitno se je izkazalo, da lahko z modernimi tehnologijami in različnimi kombinacijami med njimi pomembno prispevamo k izboljšanju in ohranitvi narave in okolja, v katerem živimo. Seveda ni treba posebej poudarjati, da z odgovornim okoljskim ravnanjem prispevamo h kako-

vostnejšem bivanju na našem planetu, povečevanju blagostanja in ohranitvi zapuščine za zanamce.

Konferenca je bila glede na številne in različne prispevke organizirana tako, da so vse sekcije potekale vzporedno, v dopoldanskem in popoldanskem času. Posamezni avtorji so tako imeli priložnost predstaviti svoje prispevke, ugotovitve in spoznanja in nato razpravljati v svoji sekciji, obenem pa so dobili priložnost sodelovati v razpravah drugih sekcij. Med avtorji prispevkov simpozija so se razvile živahne razprave med sekcijami, odmori in predvsem večernimi družabnimi srečanji ter izletom.

### **Sklep**

Konferenca, ki sta jo organizirali Fakulteta za strojništvo in ladijsko arhitekturo v Zagrebu in Fakulteta za management Koper, je bila tokrat prvič. Nosilna tema »Management tehnologij, korak k trajnostni proizvodnji« je dala osnovo za številne prispevke avtorjev iz številnih evropskih držav in držav drugih celin, ki so s svojim prispevkom obogatili izmenjavo znanstvenih spoznanj, dognanj in ugotovitev na področju managementa tehnologij kot interdisciplinarne znanstvene vede. Konferenca je bila dogodek, kjer se je jasno izkazalo kako management tehnologij povezuje različne znanstvene vede in prispeva k razvoju, napredku in blagostanju družbe z aktivno vključitvijo vseh deležnikov in okolja, v katerem živimo. Tudi naslednja konferenca, ki bo najverjetneje leta 2010 ali 2011, bo zagotovo pritegnila pozornost številnih znanstvenikov, gospodarstvenikov in drugih strokovnjakov z vsega sveta.

# Tretji slovenski MoodleMoot

VIKTORIJA SULČIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Letos je v Kopru potekala 3. mednarodna konferenca Moodle.si, ki je, kot do zdaj, združila slovenske uporabnike odprtokodnega učnega okolja Moodle. Konferenca, katere potek je predstavljen v prispevku, je bila letos še posebno zanimiva, saj je bil plenarni del v celoti namenjen predstavitvi vseslovenskega projekta e-šolstvo. Pozornost je pritegnila tudi delavnica o uporabi aplikacije iLife Apple.

*Ključne besede:* MoodleMoot, Moodle, moodle.si

## Uvod

V treh letih delovanja skupnosti Moodle.si (<http://www.moodle.si>), ki združuje uporabnike odprtokodnega spletnega okolja za podporo učenja Moodle (LMS – Learning Management System) v Sloveniji, je Center za e-izobraževanje Fakultete za management Koper pripravil že 3. mednarodno konferenco Moodle.si. Spletišče moodle.si združuje več kot 1400 registriranih uporabnikov, kar nakazuje na to, da je Moodle med slovenskimi uporabniki dobro sprejet. Na uradni Moodlovi strani (<http://moodle.org/sites/>) je bilo v začetku junija 2009 registriranih 214 namestitev Moodla, vendar je teh namestitev po naši oceni vsaj še enkrat toliko. Uradno število namestitev Moodla se je od nastanka skupnosti Moodle.si podvojilo, kar bi morda bilo treba pripisati tudi letnim srečanjem uporabnikov Moodla – t. i. MoodleMootom in spletni skupnosti Moodle.si.

V letu 2009 se bodo uporabniki Moodla lahko udeležili številnih MoodleMootovih konferenc (<http://moodle.org/course/view.php?id=33>) po svetu. V Evropi bo konec junija francoski MoodleMoot (<http://moodlemoot2009.insa-lyon.fr/>), julija angleški ([http://admin.rsc-wales.ac.uk/events/event\\_details.asp?eid=490](http://admin.rsc-wales.ac.uk/events/event_details.asp?eid=490)) in septembra avstrijski MoodleMoot (<http://moodlemoot.at/moodle/>).

## Potek 3. mednarodne konference Moodle.si

Po uspešni izvedbi prve in druge konference Moodle.si (več o konferencah na <http://www.moodle.si/>) je Center za e-izobraževanje Fakultete za management Koper organiziral 3. mednarodno konferenco Moodle.si. Kot do zdaj so konferenčni dogodki potekali en dan. Konference se je udeležilo 87 udeležencev iz Slovenije, Italije in Avstrije.

Plenarni del konference je bil v celoti namenjen dogajanju na področju projekta e-šolstvo (<http://www.zrss.si/e-solstvo/>), v okviru katerega potekata projekta izobraževanje in usposabljanje ter projekt svetovanja izobraževalnim zavodom. Projekt se je začel leta 2008 in bo trajal do leta 2013. V njegovi predstavitvi, ki je spodbudila obširno diskusijo med udeleženci konference, so sodelovali Janez Čač z ministrstva za šolstvo in šport, Igor Razbornik iz podjetja PIA d. o. o. Venenje, mag. Nives Kreuh z Zavoda Republike Slovenije za šolstvo ter Tomi Dolenc iz Arnesa. Predstavitev projekta e-šolstvo je za skupnost Moodle zanimiva tudi zaradi izbire Moodla kot priporočenega spletnega učnega okolja za slovenske šole, kar bo nedvomno vplivalo na nadaljnje večanje uporabnikov Moodla v Sloveniji. V okviru projekta e-šolstvo Moodle omogoča podporo sodelovalnemu delu projektnih skupin, uporablja pa se tudi kot okolje za izobraževanje in usposabljanje. Tako se za vse svetovalce projekta, ki bodo slovenskim osnovnim in srednjim šolam svetovali pri informatizaciji šole, že izvajajo usposabljanja za uporabo Moodla. Usposabljanje, ki se izvaja na daljavo prek spletne učilnice Moodle, traja tri tedne.

Po plenarnem delu je Toni Zupančič iz podjetja Powercom sistemi d. o. o. udeležencem konference predstavil možnosti priprave e-vsebin s programom iLife. Po predstavitvi so udeleženci konference lahko sami preizkusili svojo ustvarjalnost na Applovi opremi mobilne računalniške učilnice.

Konferenca Moodle.si je tako kot do zdaj potekala v različnih sekcijah. Dopoldne sta se vzporedno izvajali po dve sekciji – sekcija Moodle pri izobraževanju otrok in mladine s sekcijo Razširitve Moodle in s sekcijo Moodle pri izobraževanju odraslih, katere drugi del je potekal v popoldanskem času.

Pri sekciji *Moodle pri izobraževanju otrok in mladine* je bilo predstavljenih osem prispevkov uporabnikov Moodla iz različnih okoliš. Učitelji in vzgojitelji so predstavili uporabo Moodla pri pouku v osnovni in srednji šoli ter uporabo Moodla kot okolja za podporo sodelovanja s starši in med vzgojitelji oziroma učitelji. Primeri dobre prakse pri delu z otroki in mladostniki so pokazali, da se Moodle učinkovito uporablja tako pri klasičnem pouku, ki se izvaja v učilnici, kot pri izvedbi izobraževanja na daljavo, kjer sta učitelj in učenec oddaljena tudi več tisoč kilometrov.

Sekcija *Razširitve Moodle* je bila namenjena tehnično bolj veščim uporabnikom Moodla, saj so referenti predstavili nadgradnje Moodla ter vidik lokalizacije uporabniškega vmesnika.

Že na drugi konferenci je bilo opaziti, da je Moodle postal priljubljeno učno okolje na vseh treh slovenskih univerzah. Letos so bile

predstavljene tudi izkušnje z uvajanjem Moodla na tržaški univerzi, kjer so, tako kot na slovenskih univerzah, ugotovili, da sama tehnologija le ni zadostna za uspešno uvajanje e-izobraževanja. Podobno ugotavljajo tudi na slovenskih višjih šolah, kjer ima Moodle vedno več zagovornikov. V okviru sekcije *Moodle pri izobraževanju odraslih*, ki je potekala v dveh delih, je bilo predstavljenih osem primerov dobre prakse iz različnih okolij. Podrobnosti o primerih dobrih praks so razvidne iz prispevkov, ki so objavljeni v zborniku, ta pa je objavljen v spletni skupnosti Moodle, na straneh 3. mednarodne konference Moodle.si.

3. mednarodna konferenca Moodle.si se je končala z *mednarodno sekcijo*, kjer so bili predstavljeni štirje prispevki. Udeležence konference je poleg predstavitve vključevanja virtualnih svetov v izobraževanje in Moodle pritegnila predstavitev Moodlovega partnerja iz Avstrije, ki je predstavil razvojne smernice Moodla, predvsem pa spremembe, ki jih uporabniki Moodla lahko pričakujemo v različici 2.0.

### Sklep

Moodle postaja vedno bolj razširjen med uporabniki na vseh ravneh izobraževanja – od vrtcev do visokih šol. Njegova uporaba se širi tudi v poslovnih okoljih. K tej razširjenosti nedvomno pripomore vsakoletno druženje uporabnikov Moodla na konferenci Moodle.si, ki je namenjeno izmenjavi primerov dobrih praks. Vsi doseđani primeri so uporabnikom Moodla dostopni prek skupnosti Moodle.si ([www.moodle.si](http://www.moodle.si)), kjer je z drugimi uporabniki mogoče vzdrževati vezi tudi po konferenci. K nadaljnji širitvi skupnosti Moodle bo nedvomno prispeval tudi projekt e-šolstvo, v okviru katerega je Moodle sprejet kot priporočeno spletno učno okolje. Šole, ki same nimajo pogojev za vzpostavitev Moodla, lahko s svojo spletno učilnico Moodle gostujejo na Arnesu.

Glede na to, da je Moodle odprtokodna rešitev, se je organizator tudi letos odločil, da od vsake plačane kotizacije po en evro nameni razvijalcem Moodla.

Vabljeni na 4. slovenski MoodleMoot in v skupnost Moodle.si.

## Povzetki *Abstracts*

### **Povezava med zmogljivostmi, strategijami, okoljem in izvozno dejavnostjo malih in srednje velikih podjetij v malezijskem proizvodnem sektorju**

*Mandy Mok Kim Man*

Namen študije je raziskati odnos med zmogljivostmi, strategijami, okoljem in izvozno dejavnostjo malih in srednje velikih podjetij v malezijskem proizvodnem sektorju. Konceptualni okvir je bil razvit na podlagi različnih zmogljivosti, strategij, okolja in izvozne dejavnosti. Študija temelji na raziskavi, v katero je bilo vključenih 121 malih in srednje velikih podjetij v proizvodnem sektorju. Pri tem smo uporabili strukturirane vprašalnike – podatke smo dobili po pošti – in intervjuje z lastniki malih in srednje velikih podjetij. Ugotovili smo, da med zmogljivostmi in izvozno dejavnostjo ni pomembne povezave, obstaja pa pomembna povezava med različnimi strategijami in izvozno dejavnostjo malih in srednje velikih podjetij. Prav tako smo ugotovili zmeren učinek okolja na povezavo med različnimi strategijami in izvozno dejavnostjo malih in srednje velikih podjetij.

*Ključne besede:* mala in srednje velika podjetja (MSP), zmogljivosti, vrste strategij, okolje

### **Factors of Mediation Success in Court Disputes**

*Tanja Sekirnik and Roberto Biloslavo*

A massive decrease in successful mediation procedures at the Alternative Dispute Resolution Department at the District Court in Ljubljana raises the question of what its causes are. To recognize factors that contribute to a successful mediation we did qualitative research on a sample of nine mediators. It was determined in the research that the mediators believe that the factors which greatly influence the decrease in successfulness in mediation procedures are: the manner of realization of mediation procedure, phase in which the dispute should be solved with mediations, role of the judge in the phase of starting mediation, suitability of dispute for mediation, possibility to choose a mediator, mediator himself, use of method for dispute resolution, separate and joint sessions and payability of mediation procedure. In conclusion, we present guidelines and proposals according to research findings.

*Key words:* alternative dispute resolution, mediation, negotiations, settlement, conciliation



**Employee Involvement in Innovation as a Source of Sustained Competitive Advantage**

*Peter Fatur in Borut Likar*

The paper reports the results of a survey investigating the practices of idea management in Slovenian companies. Idea management is a formalized mechanism for the creation of inventions and their transformation into innovations in the widest range of employees – nonprofessional inventors, as a rule. The survey discusses factors influencing idea management and, consecutively, the invention-innovation capabilities of a company. Special attention is paid to organizational issues of idea management. The decentralized supervisor-managed system, where the predominant responsibility for implementing idea management is entrusted to each line manager, proves to be essentially more successful than the traditional, centrally-driven model.

*Key words:* idea management, innovation, company, employee suggestion system

**Research Model of Strategic Repositioning of the Brand**

*Tina Vukasovič*

Development of the world food market has, in recent years, been marked by rapid, unexpected and complex changes. The world food industry is operating in an explicitly dynamic environment which demands constant adjustments and responses. Good familiarity with consumers, their habits, wishes, and motives for buying a certain product is becoming an increasingly important area and food companies have, therefore, devoted more attention to it. The paper uses case a study of the brand Perutnina Ptuj to illustrate the importance of action elements in repositioning a brand in competitive markets. The example is illustrated by using a research model of strategic repositioning of a brand. The results of the analysis of competitors, the analysis of the brand, the results of qualitative research, and the development and testing of possible concepts on international markets have offered a basic starting-point for a new positioning of the brand.

*Key words:* brand, (re)positioning, qualitative research, poultry meat and products, Perutnina Ptuj

**Evaluation of the Kangaroo School Mathematical Competition**

*Barbara Komel*

Each year Slovene students of secondary vocational schools, among them also the Construction and Service School in Kranj (Economics and Service Educational Centre Kranj), compete in knowledge in the Kangaroo International Mathematical Competition . We decided to evaluate two points of view of the competition, namely professional

in the sense of extra-curricular activities, i.e. preparation for the competition, and interpersonal in the sense of deepening the relations between teachers and students. One of the main aims of our evaluation, besides deepening the relations, was to motivate and prepare as many students as possible for the competition. While carrying out the project, there was a growing conviction that the process of evaluation is more important than its results, because it has united and brought closer all the participants, students as well as teacher-mentors. An extremely positive consequence of evaluation is the fact that the understanding of the competition itself has improved and it has also boosted its own efficiency. School climate has become friendlier, while the project group of mathematicians gained new guidelines for further work.

*Key words:* evaluation, Kangaroo, students, motivation, interpersonal relations

### **International Scientific Conference MOTSP 2009**

*Aleksander Janeš*

The paper will introduce the organization and implementation of the international scientific conference Management of Technology step to sustainable production – MOTSP 2009, organized by the Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture in Zagreb, Croatia and Faculty of Management Koper, Slovenia. This year's conference was the first and was organized and carried out in Šibenik, Croatia. The conference was held between 9 and 12 June 2009. The current relevance actuality of the MOTSP 2009 conference contents, such as industrial engineering and production management, production economics, energy efficiency, social responsibility, organizational management, sustainable development, and many others, was confirmed by the participation of more than 150 authors and co-authors from Croatia, Slovenia, Serbia, Bosnia and Herzegovina, Macedonia, Czech Republic, Romania, Brazil, Bulgaria, Portugal, Poland, Slovakia, Italy, Germany, Austria, etc.

*Key words:* sustainable development, management of technology, social responsibility, green production

### **3rd Slovenian MoodleMoot**

*Viktorija Sulčič*

This year, the 3rd international moodle.si conference took place in Koper and brought together Slovenian users of Moodle, an open-source learning management system. This year's conference, which is presented in the paper, was especially interesting due to its plenary session being wholly dedicated to the national e-schooling project. An interesting addition was also Apple's workshop about using iLife applications in education.

*Key words:* MoodleMoot, Moodle, moodle.si

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

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

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

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

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

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

*Bibliografski sklici in seznam uporabljene literature.* Pri navajanju bibliografskih sklicev med besedilom se zapišejo samo priimek avtorja oz. avtorjev, letnica izida dela in številka strani oz. obseg strani, npr. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe 2007, 2). Vsakemu bibliografskemu sklicu v besedilu naj ustreza navedba dela v seznamu literature, v njem pa naj ne bodo navedena dela, na katera se avtor v besedilu ne sklicuje.

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

- Catana, S. W. 2003. Vital approach to transition: Slovene multiple case study. *Managing Global Transitions* 1 (1): 29–48.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2007. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Mumby, D., in R. Clair. 1998. Organizational discourse. V *Discourse as social interaction*, ur. T. A. van Dijk, 181–205. London: Sage.
- Podrobnejše informacije o navajanju literature avtorji najdejo v:
- Kobeja, B. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- University of Chicago Press. 2003. *The Chicago manual of style*. Chicago in London: University of Chicago Press.

*Oddaja članka.* Članek se pripravi v programu MS Word ali  $\text{\LaTeX}$ , shrani v datoteko, katere ime naj bo priimek prvega avtorja (npr. Novak.doc), in se pošlje na elektronski naslov [mng@fm-kp.si](mailto:mng@fm-kp.si).

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

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

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

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

NAKLADA 2000 izvodov.

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

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

