



RUO

*Revija za
univerzalno
odličnost*

Journal of Universal Excellence

Letnik 8, številka 3, september 2019

Volume 8, Issue 3, September 2019



Fakulteta za
organizacijske študije
Faculty of organisation studies

ISSN 2232-5204

ISSN 2232-5204

Izid publikacije je finančno podprla ARRS iz naslova razpisa za sofinanciranje domačih znanstvenih periodičnih publikacij.

The journal is subsidised by the Slovenian Research Agency.

**GLAVNI IN ODGOVORNI UREDNIK /
EDITOR IN CHIEF**

B O R I S B U K O V E C

**UREDNIŠKI ODBOR /
EDITORIAL BOARD**

Milan Ambrož - Fakulteta za organizacijske študije, Slovenija

Janez Gabrijelčič - Združenje rastoče knjige sveta, Slovenija

Hiroko Kudo, Univerza Chuo, Japonska

Cornell W. Clayton, Državna univerza Washington, ZDA

Petr Jüptner, Karlova univerza v Pragi, Češka

Annmarie Gorenc Zoran - University of South Florida, ZDA

Luca Brusati, Univerza v Udinah, Italija

Mirko Markič - Univerza na Primorskem, Slovenija

Matjaž Mulej - Univerza v Mariboru, Slovenija

Marija Ovsenik - Univerza v Ljubljani, Slovenija

Daniel Klimovský - Komenskega univerza, Slovaška

Anca-Olga Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Razvan-Lucian Andronic - Spiru Haret University, Romunija

Naslov uredništva / Editorial address:

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu

Ulica talcev 3

8000 Novo mesto, Slovenija



193

**IZVAJANJE STRATEŠKIH UKREPOV V
USPEŠNIH PODJETJIH**

Irena Gašperlin, Mirko Markič

210

**ASSESSMENT OF SUSTAINABLE INDICATORS
FOR DRINKING WATER MANAGEMENT
IN SLOVENIAN MUNICIPALITIES**

Mihaela Rudar Neral

232

**MOTIVATION FOR SOCIAL
RESPONSIBILITY IN NUCLEAR POWER
PLANTS**

Milan Simončič

246

**UNIVERZALNA METODA ISKANJA
PRILOŽNOSTI ZA RAZVOJ NOVEGA
PROIZVODA**

Janez Benedičič

259

**MODEL DEJAVNIKOV TRAJNEGA
DOSEGANJA ODLIČNIH REZULTATOV**

Gregor Colarič

271

**MODEL VODENJA Z VIZIJO, NAVDIHOM
IN INTEGRITETO**

Nejc Škrabec

281

**MODEL SPODBUJEVALNIH DEJAVNIKOV
ZA INOVATIVNOST ORGANIZACIJ**

Anja Borovinšek

Izvajanje strateških ukrepov v uspešnih podjetjih

Irena Gašperlin*

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
irena.gasperlin@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V katere strateške ukrepe so menedžerji v uspešnih podjetjih najbolj usmerjeni?

Namen: Na podlagi teoretičnih izhodišč o strateškem menedžmentu in poslovni uspešnosti empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih.

Metoda: V empiričnem delu raziskave smo izvedli e-anketo v 216 malih, 106 srednjih in 42 velikih uspešnih podjetjih z bonitetno oceno A, pridobljeno v 2017.

Rezultati: Ugotovili smo, da se enaki strateški ukrepi izvajajo enako učinkovito glede na dejavnost ali velikost gospodarske družbe.

Organizacija: S primerno strateško analizo vršni menedžerji lažje in s precejšnjo gotovostjo izberejo potrebne strategije in odobrijo ukrepe, ki jih lahko predlagajo tudi podrejeni.

Družba: Ugotovitve iz raziskave so podlaga za razvoj nadaljnjih strategij v menedžmentu in usmerjajo v večjo učinkovitost pri izvajanju strateških ukrepov v organizacijah in družbi.

Originalnost: Izvirna raziskava o sistematiki izvajanja ključnih strateških ukrepov in drugih najbolj kritičnih zaviralnih dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost poslovanja v uspešnih podjetjih v RS.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Načrtovan vzorec ni bil izbran iz podjetij z vsemi vrstami bonitet, zato rezultatov ne moremo splošiti.

Ključne besede: finančna uspešnost, kazalniki izvedbe, menedžment, planiranje, podjetja, raziskava, strateški ukrepi.

1 Uvod

Uspešno poslovanje je za lastnike, menedžerje in druge udeležence vse večji vsakodnevni izziv in priložnost, ki naj bi bila posledica strateškega ustvarjalnega planiranja ter učinkovitega uresničevanja zasnovanih strategij. S strateškim planiranjem naj bi dolgoročneje uravnavali dinamiko poslovanja organizacije v družbenem hitro spreminjajočem se okolju, izvajali aktivnosti za doseganje smotrov in ciljev ter s premišljeno rabo razpoložljivih virov povečevali uspešnost. Strategije so teoretiki in raziskovalci opredelili kot: vrsto ukrepov za posebne razmere, usmeritve za premagovanje okoljskih izzivov in doseg ciljev, potrebno organiziranost, določanje konkurenčnih prednosti, doseganje sinergij in za namen analize

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. junij 2019; revidirano: 10. junij 2019; sprejeto: 11. junij 2019. /

Received: 3rd June 2019; revised: 10th June 2019; accepted: 11th June 2019.

trenutnega stanja, virov, ki jih po potrebi spreminjamo, odločitve, oziroma vzorce odločitev, ki so zasnovani iz več organizacijskih vidikov.

V Republiki Sloveniji v uspešnih podjetjih nismo zasledili celovitejše raziskave o sistematiki izvajanja ključnih strateških ukrepov in o drugih najbolj kritičnih zaviralnih dejavnikih, ki najbolj vplivajo na uspešnost poslovanja. Strategije v RS prepogosto niso strateške, ker preveč gospodarskih družb preneha poslovati. Skupaj je bilo v Republiki Sloveniji vseh vpisov gospodarskih družb v register leta 2015 23.328, izpisov pa 19.573, leta 2016 je bilo vseh vpisov 22.965, izpisov 18.556, medtem ko je bilo za leto 2017 vpisov 23.007, izpisov pa 17.882. Nadalje smo iz dosegljivih in opazovanih podatkov iz bonitetnih ocen, tudi v bazi podatkov Gvin (2017), ugotovili, da podjetja večinoma poslujejo finančno tvegano, ker jim je težko dosežati bonitetno oceno A. Prav tako v RS ni na voljo informacij o tem v katere strateške ukrepe so menedžerji v uspešnih podjetjih najbolj usmerjeni.

Na podlagi predhodnih ugotovitev smo identificirali raziskovalno vrzel, ki je bila v tem, da v RS ni podatkov in informacij o uspešnem načrtovanju ter izvajanju strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih kar se izkazuje z bonitetno oceno A. Identificirana raziskovalna vrzel nam je predstavljala raziskovalni izziv s katerim smo se soočili ter na tej podlagi določili osnovni namen, cilje in hipoteze raziskave.

Namen naše raziskave je bil empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih in nato podati smernice za izboljšave. Za izpolnitev namena raziskave smo določili naslednje cilje: 1. Preučiti strokovno literaturo s področja organizacije in menedžmenta oziroma strateškega menedžmenta ter opisali teoretične koncepte s področja temeljev za smotrno izbiro in izvajanje strateških ukrepov: pripravljenost, dejavnike uspešnosti, modele, strategije, orodja, načrtovanje in kritične zaviralne dejavnike, 2. Izvesti kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnika poslanega 1.291 vršnim menedžerjem iz majhnih, srednjih in velikih podjetij ter z bonitetno finančno oceno A, pridobljeno v letu 2017, ter 3. Podati sklepne ugotovitve, pogoje, predloge, usmeritve in možnosti za še uspešnejšo izbiro strategij, implementacijo strateških ukrepov ter učinkovitejše prilagajanje spremenljivemu družbenemu okolju.

Članek z metodološko raziskavo utemeljuje kako zelo nujno in potrebno je zaposlene ciljno usmerjati in jim pri tem nuditi vso strokovno pomoč in podporo, ker le s tem bolje uspemo dosežati usklajenost med usmerjenostjo in prispevki k uspešnem poslovanju, pa tudi k zadovoljstvu in učinkovitosti. Le na ta način lahko tudi povečujemo zmožnosti in dosegamo razumljenost ciljev organizacije. Zato je potrebno načrtno in strokovno ter ciljno voditi. Doseganje ciljev je potrebno sproti spremljati, ter se tudi stalno dobro prilagajati spremembam, ker sta to ključna dejavnika uspešnosti. Nujno je tudi dobro prepoznavanje lastnosti in zmožnosti zaposlenih, ter tudi učinkov ukrepov. Uspešnost usklajevanja pa še najbolj zavisi od stopnje strokovne usposobljenosti in prožnosti managementa, predvsem pa od podpore in usmeritev vršnega managerja.

2 Teoretična izhodišča

Za besedo »strateški« je v *SSKJ* (2000) razloženo, da se uporabi v smislu in povezano s strategijami kot nujno potrebno ali pomembno za dosego izrednega in potrebnega uspeha oziroma zmage. Ukrepi so strateški, če na obseg in usmeritve podjetja ali druge organizacije vplivajo tako, da je poslovanje uspešnejše in se pri tem smotrno porabljajo tudi viri (Sternad 2011, str. 95). Strateški ukrepi ne pomenijo enako kot strategija, ker so ukrepi operativni (izvedbeni) načrti (Toman 2014, str. 148). Luffman, Sanderson & Kenny (1996, str. 18) navajajo, da se strateški ukrepi izvajajo na ravni posameznih funkcij. Strateški ukrepi so namreč akcijski koraki za dosego izvedbenih podciljev in so tudi temeljito preučeni ter smiselno izbrani. Zahteva in tudi nadzira jih vršni menedžer. Ko so ustaljeni, lahko nadaljuje z vpeljevanjem novih in tudi ukinitvijo prejšnjih. Izvedbeni cilji pa so podcilji izbranih strategij, ker s strategijami dosegamo strateške cilje.

Tudi ukrepi so lahko strateški ali taktični. Razlikovanje pa je še mogoče, če gre predvsem za eno dejavnost podjetja ali organizacije (Lyon, Lumpkin & Dess 2000, str. 1061). Z izvajanjem taktičnih ukrepov uskladimo več taktičnih ciljev, s čimer dosežemo večje finančne učinke in uravnavamo izzive pri rasti. S strateškimi ukrepi pa uskladimo več strateških ciljev, ki so pomembni za prepoznavnost na globalni ravni in zdravo poslovanje podjetja ali organizacije, navajajo Ireland idr. (2001, str. 55-60). Pri poslovnem preobratu so lahko strateški ukrepi izvršnega vodstva usmerjeni v analizo poslovnega položaja, preživetje podjetja, v zelo velike spremembe, sanacijo ali premagovanje krize, nadzor, izbiro pravega zaporedja strategij, zamenjavo posloводства, prihodnje usmeritve, ki pogosto močno posegajo v dejavnost podjetja in zaposlene (odpuščanje), v spremembo dejavnosti, tržno usmeritev ter v notranjo varnost (Končina & Mirtič 1999, str. 55-76). Na vodstveni ravni (operativni ali tudi izvedbeni) naj bi z odobritvijo vršnega menedžerja pri smotrni porabi virov pogosto pospešeno strateško ukrepali, v kolikor bi podlagi nadzora ugotovili, da težave izvirajo iz načrtovanja, izvedbe strategije ali zaradi politike podjetja (Kajzer 1993, str. 186).

Veršičeva (2017, str. 140) je z raziskavo ugotovila, da strateški proces izbire strategije kar »95 odstotkov najuspešnejših podjetij vidi kot sistematičen in analitičen proces«. Čater & Pučko (2010, str. 207-215) sta razloge neuspešnega poslovanja nadgradila, pri tem pa ugotovila, da ima največjo vlogo slabo posloводство z neustreznimi vodstvenimi sposobnostmi, ki le načrtuje in organizira dejavnosti, pri čemer je strategija neustrezno izvedena in opredeljena, kar ne prinese pričakovanih sprememb, ustrezne organizacijske kulture in primerne strukture. Zaposleni so nezadovoljni, ne delijo znanj in veščin, kar posledično pomeni, da poslovna uspešnost podjetja že prikrito slabi. Jamrong et al. (2007, str. 46–56) so v obsežni raziskavi opisali, da neuspešnost podjetij temelji na slabi izvedbi ali neizvedbi strateških nalog, predvsem zaradi pomanjkanja notranjega razvoja in prevelikega usmerjanja pozornosti v zunanje dejavnike (na primer kupce, inovativnost, kakovost), pa tudi zaradi pomanjkanja virov in spretnosti posloводства. V večini podjetij imajo do pet ključnih strategij, najpogosteje pa le tri. Dalje so še ugotovili, da so boljša podjetja tista s 3.500

zaposlenimi in več ter z razumljivo strategijo, opredeljenimi cilji, načrtovanimi zaposlitvami, izkušenimi vodji, razvijanjem kompetenc in sodelovanj.

Raziskovanje tematike, kako naj bi izvajali strategije in uspešneje poslovali, so bile že pogosto preučevane v magistrskih delih in doktorskih disertacijah. Šarotarjeva (2000) je v Republiki Sloveniji pripisala pomen projektnemu oblikovanju strategij za izhod iz krize, Novak (2003) viziji in strategiji podjetja, Toman (2013) zasnovani viziji, Šuen (2013) in Veršič (2015) temeljni strategiji, Blatnik (2011) in Bizjak (2015) načrtovanju strategij, Sobočan (2016) načrtovanju strategij za krizne razmere, Stegne (2017) opredeljevanju strategij za rast in razvoj. V tujini je Vergert (2010) pripisal pomen večjemu nadzoru pri izvedbi, Ngonze (2011) dejavnikom uspešne izvedbe (strukтури, vodstvu), Alfaxard (2013) aktivnostim vršnega menedžmenta, Wanjuhi (2014) praktični uporabi menedžmenta kakovosti, Murrey (2015) politiki pri ravnanju z viri, Oliver (2015) usklajevanju načrtovanja in izvajanja strategij. Mahoro (2017, str. 9) pa že priporoča, da naj bi cilje periodično prilagajali strategiji in jih s strateškimi ukrepi dosegali bolj načrtovano.

Izhajali smo iz opredelitve Branka (2017, str. 66), ki navaja, da je za strateško izbiro dobre strategije vršnemu menedžerju treba odgovoriti na pet bistvenih vprašanj: 1) kam se usmeriti za dosego zmage, 2) kje bo potekala igra, 3) na kakšen način, 4) s katerimi pripravljenimi sposobnostmi jo bo dosegel in 5) s katerimi menedžerskimi poslovno-organizacijskimi sistemi si bo pri tem pomagal. Da smo osnovali hipotezo 1, smo upoštevali trditev Sternada (2011, str. 95), ki navaja, da so ukrepi strateški, če se pri tem smotrno porabljajo tudi viri. Največji odhodki se najpogosteje pojavijo prav zaradi neorganiziranosti, ker so navadno že sami stroški dela najvišji.

Jamrong et al. (2007, str. 46–56) v obsežni raziskavi opisali, da podjetja bolje poslujejo, če imajo razumljivo strategijo in opredeljene cilje. Usmerjenost smo preverjali na prioriteth strategijskih ukrepih in ker so povezani s cilji in strategijami, so podcilji razvidni iz ključnih strategijskih ukrepov. Da smo osnovali hipotezo 2, smo upoštevali trditve Ireland et al. (2001, str. 53), ki navajajo, da je eden od ciljev učinkovite strategije lahko tudi smiselna prilagoditev okolju z edinstvenimi konkurenčnimi prednostmi.

Na podlagi teoretičnih izhodišč, pregleda literature ter dosedanjih raziskav smo formirali naslednji hipotezi:

- H1: Za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov so bili za obvladovanje notranjih dejavnikov najpomembnejši strateški ukrepi za področje ciljne usmerjenosti (organiziranosti) zaposlenih.
- H2: Za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov so bili med ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov najpomembnejši strateški ukrepi za področje hitrega prilagajanja poslovnemu okolju.

3 Metoda

V teoretičnem delu raziskave smo za poglobljeno povzemanje strokovne literature uporabili deduktivno metodo (prehod od splošnih opredelitev do posameznih pomembnih znanstvenih spoznanj) in metodo analize (razčlenjevanja na preprostejše dele in preučevanje glede na celoto). V okviru metode analize smo uporabili opisno (deskriptivno, prvine celote) in pojasnjevalno analizo (eksplikativno, značilnosti celote). Uporabili smo še metodo abstrakcije (poudarjanje bistvenega), metodo posploševanja (utemeljene splošne sklepe), metodo deskripcije (opisovanje dejstev brez znanstvenega pojasnjevanja), metodo kompilacije (sestavljeno delo iz več tujih del) ter komparativno metodo (primerjalno, primerjanje enakih in podobnih dejstev, dva pojava in dva dogodka, skupne značilnosti in razlike, vendar smo jih le delno analizirali) (Ivanko 2007, str. 8–15).

V empiričnem delu raziskave smo v obdobju od 5. decembra 2017 do 31. januarja 2018 izvedli e-anketo. Vprašalnik smo zasnovali na podlagi raziskave Jamrong et al. (2007) in ga prilagodili slovenskim razmeram. Vprašalnik je vseboval petstopenjske lestvice in odgovore, ki jih je bilo treba rangirati in je bil zaprtega tipa, razen enega vprašanja, ki je bilo namenjeno opisnim predlogom. Vprašanja so se nanašala na demografske podatke, izbiranje strateških ukrepov po finančnem učinku in preverbo verodostojnosti vzorca. Anketirali smo s pomočjo odprtokodne aplikacije za spletno anketiranje Ika (2017).

Ker smo želeli analizirati uspešnost izvajanja strateških ukrepov, je bilo v našem vzorcu za pridobitev primarnih podatkov vključenih 364 uspešno anketiranih menedžerjev na vršni ravni organiziranosti (direktorjev, namestnikov, prokuristov, vodij področij in drugih). Na tak način smo jih izbrali iz razlogov, da so homogeni in da se preučevane spremenljivke čim manj razlikujejo, kot priporočata Rogelj & Marinšek (2014, str. 72). Pridobili smo jih iz 1.291 podjetij, ki so bila v letu 2016 razvrščena v skladu z merili 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Uradni list RS, št. 42/06, 60/06, 33/07, 10/08, 68/08, 42/09, 65/09, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 82/13, 55/15 in 15/17). Nismo izbrali mikro podjetij, tistih podjetij, za katere ni podatka o velikosti, in tistih, za katere se velikost ne izračunava. Sekundarne podatke (bonitetno finančno oceno A) smo pridobili s pomočjo iskalnika Gvin (2017) v Sloveniji na dan 21. 11. 2017. Ocena temelji na podrobni analizi poslovanja preteklega leta. Statična bonitetna ocena, označena s črkami, je sestavljena iz kazalnikov uspešnosti in likvidnosti (Companywall 2017). Zajema odličnost poslovanja in vidik poslovanja v prihodnosti, med tem ko ne zajema nihanj likvidnosti in donosnosti. Več »A-jev« pomeni, da je podjetje zaporedno dosegalo ocenjena merila za dobro poslovanje (Glottanova 2017). Posamezno podjetje predstavlja statistično enoto.

Pridobili smo pomembne informacije in podatke iz obdobj 2016 in 2017, nekatere tudi iz 2018. Podani so bili predvsem s strani vršnih menedžerjev in vodstva iz slovenskih 216 malih, 106 srednjih in 42 velikih uspešnih podjetij z bonitetno oceno A, še veljavno oceno na dan 21. 11. 2017, v slovenski zbirni datoteki podatkov Gvin (2017).

Podatke smo obdelali s statističnim paketom IBM SPSS 23.0 in pri tem uporabili ustrezne kvantitativne statistične metode za pojasnitev najpomembnejših strateških ukrepov. Uporabili smo univariatno analizo in inferenčno statistiko. Z univariatno ali opisno analizo smo opisali lastnosti vzorca. Uporabili smo tudi mere centralne tendence (mediano, modus, povprečje). Z mediano smo prikazali srednjo vrednost spremenljivke, ker nam podatke razdeli na polovico. Za mero variabilnosti smo uporabili standardni odklon, ki pove stopnjo razpršenosti odgovorov okoli povprečja. Primerjali smo tudi koeficiente variacije, ki so relativna mera variabilnosti ter služijo primerjavi variabilnosti različnih pojavov in med različnimi populacijami. Z bivariatno statistiko smo ugotavljali povezanost ali razlikovanje dveh spremenljivk. Pri vseh statističnih analizah, kjer ugotavljamo statistično značilne razlike, smo postavili ničelno hipotezo, in sicer ob predpostavki, da ni statistično značilnih razlik med izbranim pojavom glede na skupine in alternativno hipotezo, da obstojijo statistično značilne razlike. Pri nominalnem tipu odvisnih spremenljivk, kjer smo imeli za podatke frekvence, pa smo statistično značilne razlike med kategorijami ugotavljali s Pearsonovim Hi-kvadratom. Za preverjanje razlik med povprečnimi rangi smo uporabili Friedmanov preizkus, ki je neparametrična alternativa analizi variance za odvisne vzorce, in Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov, ki je neparametrična alternativa t-preizkusa za odvisna vzorca. Zanesljivost združevanja oziroma reduciranje spremenljivk v notranje in zunanje ukrepe smo preverili z analizo zanesljivosti oziroma izračunom Cronbach alfe.

4 Rezultati

4.1 Opis vzorca

Po koncu anketiranja smo od odposlanih vprašalnikov dobili v celoti izpolnjenih 364 vprašalnikov. Celotna odzivnost je bila 29-odstotna.

Preglednica 1: Zaposleni po delovnem mestu in spolu

Delovno mesto	Anketirani					
	Vsi skupaj		Moški		Ženske	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Glavni direktor	209	57,42	176	48,35	33	9,07
Namestnik direktorja oz. predsednika uprave	31	8,52	20	5,49	11	3,02
Funkcijski direktor oz. član uprave	35	9,62	24	6,59	11	3,02
Menedžer oz. vodja področja	51	14,01	32	8,79	19	5,22
Samostojni podjetnik – formalni direktor	10	2,75	9	2,47	1	0,27
Drugo	28	7,69	15	4,12	13	3,57
Skupaj	364	100,00	276	75,82	88	24,18

Iz Preglednice 1 je razvidno, da je sodelovalo 88 žensk oziroma 24,2 odstotka in 276 moških oziroma 75,8 odstotka. Največ anket je bilo izpolnjenih s strani vršnih menedžerjev, to je 209 ali 57,4 odstotka, in 10 samostojnih podjetnikov, kar je 2,8 odstotka. Sledilo je 51 vodij področij (14 odstotkov), nato 35 članov uprave ali funkcijskih direktorjev (9,6 odstotka) in 28

drugih, verjetno so bile to poslovne sekretarke ali računovodje (7,7 odstotka). Namestnikov direktorja je bilo 31 ali 8,5 odstotka.

Preglednica 2: Splošne značilnosti anketiranih podjetij

Velikost, število zaposlenih	Dejavnost							
	Skupaj podjetij		Storitveno podjetje		Proizvodno podjetje		Storitveno in proizvodno podjetje	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
Malo podjetje	216	59,34	118	32,42	47	12,91	51	14,01
Srednje podjetje	106	29,12	30	8,24	39	10,71	37	10,16
Veliko podjetje	42	11,54	14	3,85	24	6,59	4	1,10
Skupaj	364	100	162	44,51	110	30,22	92	25,27
Število zaposlenih								
do 5	4	1,10	3	0,82	0	0,00	1	0,27
od 6 do 10	19	5,22	14	3,85	0	0,00	5	1,37
od 11 do 50	212	58,24	107	29,40	49	13,46	56	15,38
od 51 do 100	46	12,64	14	3,85	20	5,49	12	3,30
od 101 do 250	46	12,64	12	3,30	19	5,22	15	4,12
nad 251	37	10,16	12	3,30	22	6,04	3	0,82
Skupaj	364	100	162	44,51	110	30,22	92	25,27

V raziskavi (Preglednica 2) so anketiranci podali podatke iz leta 2016. Največ, 216 oziroma 59,3 odstotka, jih je bilo po ZGD-1 iz malih, 106 oziroma 29,1 odstotka iz srednjih in 42 oziroma 11,5 odstotka iz velikih podjetij. 162 oziroma 44,5 odstotka jih je bilo iz storitvenih podjetij (še največ), 110 ali 30,2 odstotka iz proizvodnih podjetij in 92 ali 25,3 odstotka iz podjetij z mešano dejavnostjo (storitveno in proizvodno). Večji del vzorca predstavljajo podjetja z 11 in več zaposlenimi, torej storitvena: mala z več zaposlenimi in srednja, torej tista, kjer je menedžeriranje strateških ukrepov že zahtevnejše. Največ podjetij je bilo takih, kjer je zaposlenih od 11 do 50 oseb, to je 212 oziroma 58,2 odstotka, sledila so podjetja od 51 do 100 zaposlenih (46 oziroma 12,6 odstotka), enako od 101 do 250 zaposlenih (46 oziroma 12,6 odstotka), sledijo tista nad 251 zaposlenih (37 podjetij ali 10,2 odstotka), od 6 do 10 zaposlenih (19 podjetij ali 5,2 odstotka) in na zadnjem mestu do 5 zaposlenih (4 podjetja ali 1,1 odstotka). Najmanj, 1,1, odstotka, je bilo anketirancev iz velikih podjetij z mešano dejavnostjo (storitveno in proizvodno). Ker smo ocenili, da so anketirani ustrezni, analiz nismo izvedli še ločeno glede na vršni menedžment in vodje področij. Zaradi obsega vprašalnika in omejitve naloge smo ugotovitve razdelili na preverjanje hipotez in druge ugotovitve iz raziskave.

4.2 Preverjanje hipoteze 1

Za preučitev stanja, kako v uspešnih podjetjih dosegajo pozitivne finančne učinke, smo želeli preučiti ključne usmerjenosti vršnih menedžerjev pri izbiranju pomembnih strateških ukrepov. Z ustreznimi metodami smo preverili hipotezi. Analizirali smo največja odstopanja.

S prvo hipotezo smo ugotavljali, kateri strateški ukrepi so najbolj prioritarno obravnavani zaradi vplivnih dejavnikov v podjetjih (notranjih dejavnikov), ker učinkujejo na doseg poslovne uspešnosti. Da bi hipotezo statistično potrdili, smo najprej s Friedmanovim preizkusom ugotavljali, če se povprečni rangi (Preglednica 3) razvrščenih strateških ukrepov med seboj statistično značilno razlikujejo.

Preglednica 3: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje notranjih dejavnikov

Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Povprečni rang
Ciljna usmerjenost	3,30
Dobra komunikacija in hitra odzivnost ter prilagodljivost	3,87
Organiziranost vodstva	4,50
Organizacijska kultura	5,15
Organizacijski sistemi	5,18
Nagrajevanje po uspehu	5,82
Premišljeno in načrtovano zaposlovanje	5,87
Stalna izobraževanja	6,13
Finančni viri	7,26
Precejšen nadzor	7,93

Preglednica 4: Friedmanov preizkus

Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Friedmanov preizkus		Raven statistične pomembnosti (p)
	Vrednost hi kvadrat	Prostostne stopnje	
	728,218	9	0,000
Število enot	363		

S Friedmanovim preizkusom (Preglednica 4) potrdimo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi ($hi\text{-kvadrat} = 728,2$). V nadaljevanju preverimo, ali je povprečni rang za strateške ukrepe ciljna usmerjenost statistično značilno nižji od povprečnih rangov za ostale strateške ukrepe, s čimer bi potrdili hipotezo, da so za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov najpomembnejši izbrani strateški ukrepi za ciljno usmerjenost. To smo izvedli s primerjavo parov povprečnih rangov, kjer smo primerjali povprečni rang za ciljno usmerjenost s povprečnim rangom enega od ostalih dejavnikov. V ta namen smo uporabili Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov.

Z Wilcoxonovim preizkus predznačenih rangov (Preglednica 5) smo potrdili, da lahko pri vseh devetih parih potrdimo statistično značilno nižjo vrednost povprečnega ranga ciljne usmerjenosti, kar pomeni, da je ta strateški ukrep bolj pomemben od ostalih. Hipotezo potrdimo.

Preglednica 5: Primerjava parov strateški ukrepov

Wilcoxonov test enakovrednih parov		
Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Z	p
Dobra komunikacija in hitra odzivnost, ter prilagodljivost – ciljna usmerjenost	-2,767	0,006
Organiziranost vodstva – ciljna usmerjenost	-6,238	0,000
Organizacijski sistemi – ciljna usmerjenost	-8,384	0,000
Nagrajevanje po uspehu – ciljna usmerjenost	-11,112	0,000
Organizacijska kultura – ciljna usmerjenost	-8,762	0,000
Premišljeno in načrtovano zaposlovanje - Ciljna usmerjenost	-10,475	0,000
Stalna izobraževanja - Ciljna usmerjenost	-12,242	0,000
Finančni viri - Ciljna usmerjenost	-13,847	0,000
Precejšen nadzor - Ciljna usmerjenost	-14,646	0,000

4.3 Preverjanje hipoteze 2

Z drugo hipotezo smo ugotavljali, kateri strateški ukrepi so najbolj prioritarno obravnavani zaradi vplivnih dejavnikov iz okolja (zunanjih dejavnikov), ker učinkujejo na doseg poslovne uspešnosti. Anketiranci so razvrščali ponujene predloge na šest prioritarnih mest glede na pomen obravnave za doseg višjih finančnih učinkov. Da bi hipotezo statistično potrdili, smo najprej s Friedmanovim preizkusom ugotavljali, če se povprečni rangi (Preglednica 6) razvrščenih strateških ukrepov med seboj statistično značilno razlikujejo.

Preglednica 6: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Povprečni rang
Poslovno okolje – hitre prilagoditve	3,4
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju	3,94
Gospodarsko okolje – priložnosti	4,01
Notranje okolje – razvoj v podjetju	4,1
Sledenje in prehitevanje konkurentov	4,69
Pravno okolje	7,07

Preglednica 7: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Friedmanov preizkus		Raven statistične pomembnosti (p)
	Vrednost hi kvadrat	Prostostne stopnje	
	488,546	5	0,000
Število enot	361		

S Friedmanovim preizkusom (Preglednica 7) potrdimo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 488,5). V nadaljevanju preverimo, ali je povprečni rang za ukrepe. Hitro prilagajanje poslovnemu okolju je statistično značilno nižji od povprečnih rangov za ostale strateške ukrepe, s čimer bi potrdili hipotezo, da so za doseganje visokih pozitivnih finančnih učinkov najpomembnejši izbrani strateški ukrepi za hitro prilagajanje poslovnemu okolju. To smo izvedli s primerjavo parov povprečnih rangov, kjer smo primerjali povprečni rang za hitro prilagajanje poslovnemu okolju s povprečnim rangom enega od ostalih dejavnikov. V ta namen smo uporabili Wilcoxonov preizkus predznačenih rangov.

Preglednica 8: Najpomembnejši strateški ukrepi za obvladovanje zunanjih dejavnikov

Strateški ukrepi – zunanji dejavniki	Vrsta ranga	Število enot	Povprečni rang	Vsota rangov
Gospodarsko okolje – priložnosti – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	146	170,4	24881,5
	pozitivni rangi	217	189,8	41184,5
Pravno okolje – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	31	109,0	3377,5
	pozitivni rangi	331	188,3	62325,5
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	151	176,2	26610,5
	pozitivni rangi	212	186,1	39455,5
Notranje okolje-razvoj v podjetju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	147	167,4	24611
	pozitivni rangi	216	191,9	41455
Sledenje in prehitevanje konkurentov – poslovno okolje – hitre prilagoditve	negativni rangi	122	149,9	18293
	pozitivni rangi	240	197,5	47410

Preglednica 8 prikazuje povprečne pozitivne in negativne range za posamezne pare ukrepov, na podlagi katerih izvedemo izračun Wilcoxonove Z statistike, s katero ocenimo, ali obstajajo razlike v povprečnih rangih med strateškimi ukrepi za hitro prilagajanje poslovnemu okolju in ostalimi strateškimi ukrepi.

Preglednica 9: Primerjava parov strateški ukrepov ciljna usmerjenost z ostalimi

Wilcoxonov test enakovrednih parov		
Strateški ukrepi – notranji dejavniki	Z	p
Gospodarsko okolje – priložnosti – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-4,135	0,000
Pravno okolje – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-14,869	0,000
Dinamično in tehnološko okolje – prilagajanje razvoju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-3,247	0,001
Notranje okolje – razvoj v podjetju – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-4,257	0,000
Sledenje in prehitevanje konkurentov – poslovno okolje – hitre prilagoditve	-7,383	0,000

Z Wilcoxonovim preizkusom predznačenih rangov (Preglednica 9) smo potrdili, da lahko pri vseh petih parih potrdimo statistično značilno nižjo vrednost povprečnega ranga strateških ukrepov za hitro prilagajanje poslovnemu okolju, kar pomeni, da so ti strateški ukrepi bolj pomembni od ostalih. Hipotezo potrdimo.

5 Razprava

Ključni finančno učinkoviti ukrepi so usmerjeni v izvedbo zastavljenih ciljev, sledijo ukrepi za primerno delovno okolje in ukrepi za usklajenost in motiviranje z delovnimi procesi, ter tudi ukrepi za razvijanje notranje ustvarjalnosti in inovativnosti. Zelo pomembna pa je tudi podpora vršnih menedžerjev. Najpomembnejši ukrepi se izvajajo zaradi spremljanja in prilagajanja poslovnemu okolju. Analiza prejetih odgovorov je pokazala, da so kritični zaviralni dejavniki predvsem naslednji: pravno okolje, davčna politika, neprožnost javnih ustanov in neprožno zaposlovanje.

Pri primerjanju izidov iz naše raziskave z drugimi smo ugotovili, da se ujemajo tudi s podobnimi raziskavami o uspešnem poslovanju. Raziskovalci Jamrong idr. (2007, str. 47) so v podobni raziskavi ugotovili, da neuspešnost podjetij temelji na slabi izvedbi ali neizvedbi strateških nalog, predvsem zaradi pomanjkanja notranjega razvoja in prevelikega usmerjanja pozornosti v zunanje dejavnike, na primer kupce, inovativnost, kakovost. Podobno opazimo,

da bi bila posamična strategija lahko nesmiselna, v povezavi z drugimi pa uspešna, kot ugotavlja Rozman (1993, str. 97–98), ker so ukrepi precej usmerjeni v ustrezno ravnanje z zaposlenimi. Ciljno uresničevanje strategij, kot navaja (Herzog 2007, str. 3–4), se izkazuje z uspešnostjo poslovanja podjetja. Sklepamo, da uspeh izvira iz uspešne izvedbe strategije, kar opišeta že Covey & Whitman (2014, str. 18), in sicer da je uresničljiva, ciljno usmerjena strategija le tista, ki je tudi uspešno izvedena. Tudi Toman (2014, str. 152) ugotavlja, da so povezave med skupinami in skupinskimi dosežki pri uspešnem poslovanju zanesljivejše, če se jih usmerja. Prav tako lahko zavzamemo stališče po Kotterju (2012, str. 29), da je prav vršni menedžer odličen strateg, ki povečuje stopnjo zavzetosti, ker sta prilagajanje, motiviranje kot nagrajevanje visoko prioriteta. Ujemanje smo zaznali tudi z izhodišči Ronda & Guerrasa (2012, 182), da s strateškim ravnanjem uravnavamo dinamično razmerje podjetja z okoljem, izvajamo aktivnosti za doseganje smotrov in ciljev, ne nazadnje povečujemo uspešnost s premišljeno rabo virov.

Pri analizi prve hipoteze smo ugotovili, da vršni menedžerji veliko bolj prioriteto izberejo ukrepe za učinkovito usmerjanje zaposlenih kot za nadzorovanje in financiranje. Kot zelo ključni zaviralni dejavnik izstopata področji nadzora in finančni viri. V proučevanih podjetjih so vršni menedžerji v povprečju bolj aktivni z učinkovitimi strateškimi ukrepi na področju razvoja v podjetju, z učinkovitimi usmeritvami za organiziranje in tudi s povečevanjem zavzetosti zaposlenih. S Friedmanovim preizkusom smo tudi potrdili hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 728,2). Nato pa z Wicxonovim preizkusom predznačenih rangov potrdili, da so najbolj prioritetni oziroma najpomembnejši strateški ukrepi za prilagajanje poslovnemu okolju.

Pri analizi druge hipoteze smo iz razvrščenih prioritet ugotovili največjo prioriteto pri izbiri ukrepov za obvladovanje zunanjih dejavnikov s področja poslovnega okolja in hitrih prilagoditev. Opazimo lahko, da so nujne izboljšave s področja zakonskih omejitev. Kot največje zaviralne dejavnike pri doseganju poslovne uspešnosti so anketirani opisali: stroškovne obremenitve (davke, premalo olajšav in spodbud), pravno in davčno zakonodajo, zaposlovalno politiko, neprožnost javne uprave, neustrezno izobraževanje. S Friedmanovim preizkusom smo potrdili drugo hipotezo, da obstajajo statistično značilne razlike (stopnja značilnosti $p = 0,000$) med povprečnimi rangi (hi-kvadrat = 488,5).

Iz predhodno ugotovljenega smo mnenja, da je v organizaciji potrebno merljivo prilagajanje spremembam in potrebam ter tudi spremljanje uspešnosti, za kar je navadno usposobljen, stimuliran, celovito pristojen in odgovoren vršni menedžer. Predpostavljamo, da je v neuspešnih podjetjih premalo načrtovanja, znanj, zanimanja, poznavanj različnih strok in povezanosti, zato je toliko nezavedanja, slabših in neprimernih ukrepov, tudi za poslovni razvoj. Zunanji kritični dejavniki morda še bolj zaviralno učinkujejo na poslovanje malih podjetij, verjetno tudi drugače glede na vrsto dejavnosti podjetja. S tem pa naj bi se pogosto tudi neupravičeno ustvarjalo slabo miselnost o vršnih menedžerjih in posledično slabo kulturo zaposlenih, poslovanje postaja kritično, s čimer se tudi možnosti za motiviranje porazgubijo.

Vse to pa po našem mnenju zavira razvoj, zato s prakso pridobljene strokovne pripombe anketiranih velja pravočasno upoštevati ter uvesti spodbude in strokovno podporo za rast ter povečati možnosti za hitrejša strateška preobrate podjetij, predvsem na državni ravni.

6 Zaključek

Namen naše raziskave je bil empirično raziskati načrtovanje in izvajanje strateških ukrepov v uspešnejših podjetjih in nato podati smernice za izboljšave. Izvedli smo kvantitativno raziskavo s pomočjo vprašalnika poslanega 1.291 vršnim menedžerjem iz majhnih, srednjih in velikih podjetij ter z bonitetno finančno oceno A, pridobljeno v letu 2017. Od odposlanih vprašalnikov dobili v celoti izpolnjenih 364 vprašalnikov, kar je predstavljalo 29 % odzivnost. Ugotovili smo, da se enaki strateški ukrepi izvajajo enako učinkovito glede na dejavnost ali velikost gospodarske družbe. Ključni finančno učinkoviti ukrepi so usmerjeni v izvedbo zastavljenih ciljev, sledijo ukrepi za primerno delovno okolje in ukrepi za usklajenost in motiviranje z delovnimi procesi, ter tudi ukrepi za razvijanje notranje ustvarjalnosti in inovativnosti. Pomembna je tudi podpora vršnih menedžerjev. Najpomembnejši ukrepi se izvajajo zaradi spremljanja in prilagajanja poslovnemu okolju. Kritični zaviralni dejavniki so predvsem naslednji: pravno okolje, davčna politika, neprožnost javnih ustanov in neprožno zaposlovanje. S pomočjo Friedmanovega preizkusa in izračun Wilcoxonove Z statistike smo potrdili obe hipotezi.

Ključni prispevek k menedžerski znanosti in stroki v nalogi je v predstavitvi pomena načrtovanja in izvajanja ter uravnavanja strateškega ukrepanja, če želimo, da so strategije učinkovite in da dosegamo boljšo bonitetno oceno poslovanja. Podan je tudi pretekli razvoj strateškega menedžmenta iz vidika strategij, ugotovljenih dejavnikov uspešnosti in kritičnih dejavnikov pri izvajanju strategij ter iz sistematike načrtovanja strategij in strateških ukrepov, potrebnih pogojev in možnosti za uspešno izvedbo. Praktični prispevki naloge so v ugotovitvi, da je za uspešno usmerjanje podjetja v spremenljivem okolju ključni vršni menedžer. Pomembno je tudi spoznanje, da sta ključna dejavnika spremljanje poslovnega okolja in hitre prilagoditve na spremembe. Ugotovili smo kritične zaviralne dejavnike, ki so: pravno okolje, davčna politika in neprožnost javnih ustanov. Na podlagi rezultatov iz celotne raziskave smo podali tudi konkretna priporočila za izboljšanje stanja na področju strateškega menedžmenta iz vidika snovanja, izvedbe in kontroliranja strategij.

Raziskava je temeljila na naslednjih osnovnih predpostavkah: 1) reprezentativnost vzorca smo izkazovali z izborom zgleda, zato izkazane bonitetne uspešnosti podjetij ni bilo treba posebej preučevati in dokazovati; 2) sistematika uporabe strateških ukrepov je v praksi ključna za finančno uspešna podjetja; 3) izvajanje strateških ukrepov je v Republiki Sloveniji slabše preučeno (z ugotovitvami se avtorji osredotočajo predvsem na strategije, ne pa na izboljšave izvedbenih načrtov strateških ukrepov in merjenj posledičnih učinkov ter ključnih kritičnih dejavnikov). Pri načrtovanju in izvedbi raziskave smo identificirali tudi omejitve. Kot prva omejitev je bila ta, da je šlo za presečno študijo. Osredotočili smo se na specifične strateške ukrepe, ki jih izvajajo na izvršilni in vršni ravni v finančno uspešnih slovenskih podjetjih

(specifičen vzorec). Dejanske učinkovitosti posameznega ukrepa vršnega menedžerja ni bilo možno preučevati, ker bi to lahko zanesljivo izvedli le sami (odgovori so bili lahko tudi subjektivni). Kot zadnja omejitev pa je bila ta, da načrtovan vzorec ni izbran iz podjetij z vsemi vrstami bonitet, zato rezultatov ne moremo posplošiti.

Za nadaljnje raziskovanje predlagamo usklajenost analiziranja strateškega menedžmenta med vodenjem državnih ustanov, gospodarskih družb in interesov širše družbe. Potrebno bi bilo raziskati, do katere mere bi podani predlogi izboljšav s strani menedžerjev in vodij iz uspešnih podjetij prispevali k izboljšanju stanja poslovanja, ne nazadnje tudi, kje bi se lahko odrazili pozitivni učinki, tako finančno kot družbeno koristni in tudi trajnostno naravnani. Zaželeno bi bilo, v primerjavi z bolj gospodarsko in socialno razvitimi državami (na primer Švedska, Norveška, Danska, Švica, ZDA, JPN ipd.) ter sosednjimi (Hrvaška, Madžarska, Italija in Avstrija), podrobno preučiti, na katerih področjih so ključne pasti ter kakšne so želje, možnosti, pričakovanja, ovire in spodbude v vseh treh sektorjih glede prej navedenih področij.

ZAHVALA

Prispevek je izdelan v sklopu projekta številka P5-0049, ki ga sofinancira Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije iz državnega proračuna.

Reference

1. lka. (2017). *Celovita podpora anketnemu procesu. Minimalno število klikov*. Pridobljeno na <https://www.lka.si/>.
2. Alfaxard, K. G. (2013). *Factors influencing Strategy implementation Among Flower Firms in Naivasha, Kenya (Doctoral dissertation)*. University of Nairobi: School of Business.
3. Bizjak, M. (2015). *Strateško načrtovanje v dejavnosti turizma in gostinstva: študija primera turistične destinacije v izbrani mestni občini (magistrska naloga)*. Univerza v Novi Gorici: Poslovno-tehniška fakulteta.
4. Blatnik, L. (2011). *Pomen planiranja temeljnih strategij za razvojno uspešnost podjetja. (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
5. Brank, B. (2017). Kako postati najboljši strateg? Za izdelavo dobre strategije je nujno, da si odgovorite na nekaj ključnih vprašanj. V *Glas Gospodarstva*, ur. G. Novković, 66. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
6. Companywall. (2017). *Bonitetna ocena*. Pridobljeno na: [Http://www.companywall.si/bonitetna-ocena](http://www.companywall.si/bonitetna-ocena).
7. Covey, S. R., & Whitman, B. (2014). *Predvidljivi rezultati v nepredvidljivih časih: kako do zmage v vsaki situaciji?* Brezovica pri Ljubljani: Cangura.com.
8. Čater, T., & Pučko, D. (2010). Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal for East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, 15 (3), 207–236.
9. Glottanova. (2017). *Boniteta odličnosti 2014*. Pridobljeno na: [Http://www.glottanova.si/kakovost/media/bonitetna_odlicnost_AAA.pdf](http://www.glottanova.si/kakovost/media/bonitetna_odlicnost_AAA.pdf).

10. Gvin. (2017). *Iskalnik CE*. Pridobljeno na <http://www.gvin.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSIInApp=GvinIskalnikSIInKontekst=5inLang=sl-SI>.
11. Herzog, N. V. (2007). *Merjenje uspešnosti poslovanja*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za strojništvo.
12. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49–63.
13. Ivanko, Š. (2007). *Raziskovanje in pisanje del. Metodologija in tehnologija raziskovanja in pisanja strokovnih in znanstvenih del*. Kamnik: Cubus image.
14. Jamrong, J. J., Bear, D. J., Dennis, D. J., Lee, J. M., Vickers, M. H., Williams, R., Forecade, J. W., & Lippitt, M. B. (2007). *The keys to strategy execution: a global study of current trends and future possibilities, 2006-2016*. New York: American Management Association.
15. Kajzer, Š. (1993). Kontrola in intervencija. V *Podjetništvo, politika podjetja in management*, ur. J. Belak idr., 184–186. Maribor: Založba Obzorja.
16. Končina, M., & Mirtič, K. (1999). *Izvajanje poslovnega preobrata v podjetjih rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
17. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
18. Luffman, G., Sanderson, S. E. L., & Kenny, B. (1996). *Strategic Management: An Analytical Introduction*. 3rd ed. Oxford: Blackwell.
19. Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of management*, 26 (5), 1055–1085.
20. Mahoro, S. F. (2017). *The Effects of Strategic Planning On the Performance of Small and Medium Sized Enterprises in Nairobi (Doctoral dissertation)*. United States: International University-Africa, School of Business in Partial Fulfilment of the Requirement.
21. Murrey, T. K. (2015). *Challenges of Strategy Implementation at the Elgeyo Marakwet county of Kenya (Doctoral dissertation)*. University of Nairobi: School of Business.
22. Ngonze, P. M. (2011). *Factors Influencing Strategy Implementation at the Co-operative Bank of Kenya (Master's thesis)*. University of Nairobi: School of Business.
23. Novak, A. (2003). *Določitev vizije in strategije podjetja EMO-ETT (magistrska naloga)*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
24. Oliver, A. J. (2015). *Closing the strategy execution gap in the public sector: a conceptual model (Doctoral dissertation)*. University of Stellenbosch: School of Public Leadership.
25. Rogelj, R., & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza: zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
26. Ronda, P. G. A., & Guerras, M. L. A. (2012). Dynamic of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (2), 162–188.
27. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Sobočan, G. (2016). *Planiranje strategij podjetja v kriznih razmerah, (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
29. SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega jezika*). 2000. Pridobljeno na http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=strateg&hs=1.
30. Stegne, N. (2017). *Strategije rasti in razvoja na primeru izbranega podjetja (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

31. Sternad, D. (2011). *Strategic Adaptation Cross-Cultural Differences in Company Responses to an Economic Crisis*. Vienna: Springer.
32. Šarotar, Ž. S. (2000). *Projektno oblikovanje in izvajanje strategij kot sredstvo za izhod iz krize (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Šuen, B. (2013). *Pomen in vloga opredeljevanja temeljnih strategij (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Toman, V. (2013). *Ustvarjanje vizije in njen vpliv na uspešnost slovenskih podjetij (doktorska disertacija)*. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
35. Toman, V. (2014). *Vizija in njeni vplivi na uspešnost*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
36. Vergert, R. (2010). *Implementing strategies: a comparative study of two higher education institutions (Master's thesis)*. University of Twente: Technical University.
37. Veršič, S. (2015). *Vloga temeljne strategije za uspešen razvoj podjetja (magistrska naloga)*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
38. Veršič, S. (2017). Spoznanja na področju izbire strategij v podjetju. *Revija za univerzalno odličnost*, 6 (2), 133–143.
39. Wanjuhi, G. M. (2014). *Challenges of Strategy Implementation faced by micro and small women entrepreneurs in Nakuru County, Kenya*. Master's thesis, University of Nairobi, School of Business.

Irena Gašperlin je v svoji karieri je več kot dvajset let spoznavala delovanje malih in srednje velikih podjetij na funkcijskih področjih in tudi na izvedbenem delu. Več let je pridobivala delovne izkušnje v trženju in gradnji. Seznanjala se je s poslovanjem s.p-jev, kot tudi z delovanjem javnih ustanov. Spoznavala je tudi modele in pristope iz drugih držav. Skupaj z managerji in finančniki se aktivno izobražuje že več kot deset let. Sodelovala je na natečaju Rewin in na projektu Z zdravo prehrano do zadovoljstva zaposlenih. Diplomirala je s področja Izbire in razvoja kadrov. Njena zaključna projektna naloga Večkriterijsko odločanje v managementu je bila nagrajena s certifikatom Adma. Magistrirala je iz Izvajanja strateških ukrepov v uspešnih podjetjih. Izobražuje se na področjih menedžmenta, še največ iz finančnega poslovanja.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 15 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 600 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Title Successful implementation of strategic actions

Research Question (RQ): Which strategic actions are most used in successful organization?

In which strategic measures are managers most involved in successful organisation.

Purpose: To conduct empirical research on planing and execution of strategical measures in successful organisation based on theoretical standpoints about strategical management.

Method: In empirical research we conducted a survey on 216 small, 106 medium and 42 large companies with credit rating of A, which was acquired in 2017.

Results: We discovered that same strategical measures are executed as efficiently in the same branches or the same size of the company.

Organization: With appropriate strategic analysis executive management can choose appropriate strategies and choose actions that are suggested by the workers.

Society: Findings from this research can serve as a base for development of further strategic measures in management and can lead to better efficiency in execution of strategic measures in organisation and society.

Originality: Research about the systematic execution of key strategic measures and other more critical inhibiting factors which affect the successful operation of the companies in Slovenia.

Limitations/Future Research: The sample wasn't conducted with companies in all possible credit ratings.

Keywords: companies, financial performance, management, measures, planning, strategic actions.

Copyright (c) 2019 Irena GAŠPERLIN & Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Assessment of Sustainable Indicators for Drinking Water Management in Slovenian Municipalities

Mihaela Rudar Neral*

Faculty of Organisation Studies Novo mesto, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenia
mihaela.rudar-neral@kostak.si

Abstract:

Research Question (RQ): Drinking water management is becoming an increasingly challenging, sustainable management of this natural resource can be judged using appropriate indicators. The research question is with which indicators it is possible to measure the sustainability of the management of the public utility service of drinking water supply in major Slovenian municipalities.

Purpose: For this purpose we have developed a composite index of sustainable drinking water management, which includes indicators with the environmental, economic, social and institutional dimension of sustainable development.

Method: Qualitative research included a review of professional and scientific literature and a comparative analysis of foreign authors' articles and researches and studies carried out. In the research we used the method of comparing, summarizing, compilation and qualitative analysis.

Results: The results of the survey are useful for municipalities, operators of drinking water utilities, decision makers in sectoral policy, policy makers, non-governmental organizations, professional and general public. Municipalities can be easily acquainted with the situation and consequently with responsibility, with the necessary supervision and strategic direction of drinking water management. On the basis of the results, public utility service providers of drinking water supply can focus on identifying important environmental impacts and responses, and consequently on those natural resources that can be maintained in a sustainable way through sustainable management..

Organization: The results of the survey are useful for municipalities, operators of public drinking water supply service, decision makers in sectoral policy, decision makers, non-governmental organizations, professional and general public. Municipalities can be easily acquainted with the situation and consequently with responsibility, with the necessary supervision and strategic direction of drinking water management. On the basis of the results, public utility service providers of drinking water supply can focus on identifying important environmental impacts and responses, and thus on those natural resources that can be maintained in a sustainable way through sustainable management.

Society: The results of the research are useable by the general public, since area of drinking water management is inextricably linked with the whole society and with each individual.

Originality: A set of indicators in the context of a composite index of sustainable drinking water management.

Limitations / further research: The research is concentrated on Slovenian municipalities, but the same research could be done with the providers of drinking water supply as well.

Keywords: sustainability, drinking water management, indicators, municipalities, public utility services of drinking water supply, assessment framework DPSIR.

1 Introduction

Water is by far the most complex natural resource for management. Drinking water management is becoming an increasing challenge also due to the limited nature of the natural

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

resource as the rising demand for water, the uneven distribution of water resources and the depletion of aquifers, the increasing frequency of water stress, and, more recently, the growing climate change.

Complexity is typical for all levels - from the local, regional and national levels to the global community, but in this article we focused on the local communities in Slovenia and tried to answer the question by which indicators can be measured the sustainability of the management of the public utility of drinking supplies water in major Slovenian municipalities.

In this paper, we have taken a step towards better understanding and coping with the challenges of holistic management and drinking water management at the local level and respecting the principles of sustainability. The aim of the research is to create a useful model that enables the assessment of the sustainability of drinking water management in Slovenian municipalities. This requires an appropriate framework of indicators that describes and communicates the current situation and provides data on drinking water management, and allows action and provides important information in decision-making processes. To this end, we have developed a composite index of sustainable drinking water management, which includes indicators with the environmental, economic, social and institutional dimension of sustainable development. The multi-criteria model of sustainable drinking water management is the platform of the composite index of sustainable drinking water management. Within the framework of the analysis, a minimum number of indicators are defined that provide an assessment of the sustainability of drinking water management and apply to larger Slovenian municipalities.

Indicators are based on the five-fold assessment framework, known as the DPSIR, which includes driving forces (D), pressures (P), state (S), impacts (I), and responses (R). The composite index of sustainable drinking water management with a set of individual indicators must ensure consistency and comparability of data over time and a comparison between major Slovenian municipalities, as well as scientific, technical and communication guidelines for the sustainable management of water resources.

The research will help bridge the gap between science, profession and politics through the proposed system of indicators and placement in the auditory five-part framework, and allow dispersed reporting information to be aggregated into a standardized form, which can be a powerful tool for decision-makers in the management of drinking water. This allows us to achieve a wide range of goals, from the right to drinking water and to the provision of a quantity of sufficient and high quality drinking water, up to river basin management to sustainable ecosystem management. The proposed model of sustainability drinking water indicators can be used for further research and redesign based on user preferences and needs.

2 Theoretical framework

Over the past two decades, it has increasingly been recognized that water-related crises are often also management crises, not just a crisis due to inadequate drinking water supplies or climate change, Rogers and Hall (2003, p. 15) note from the summary World Water Congress in The Hague in 2000. Water governance refers to the range of political, social, economic and administrative systems that are place to develop and manage water resources and the delivery of water services at different levels of society (ibid., p. 16).

Water governance includes multiple tiers of government, their formal regulations and policies, as well as market forces, public-private alliances, and informal mechanisms such as community norms.

Where the underlying governance system is weak, stakeholders are unable to efficiently and effectively respond to pressures like pollution, growing water demand, and land use change. Moreover, requires a rethinking of existing water governance frameworks to support cross-sectoral interactions and coordination of a wide range of public and private stakeholder groups (Bertule et al., 2017, p. 57).

Drinking water management involves not only a performance assessment, which may be useful and often necessary for analysis from an economic point of view, but is an important understanding of sustainable drinking water management. At the same time, measuring sustainable drinking water management helps to identify the gaps in social, environmental, economic and institutional systems. One of the fundamental challenges we recognize is that local communities, as owners of water infrastructure, do not monitor or use any methodology for assessing sustainable drinking water management in their municipality area. At the national level, Slovenia's strategy for the development of Slovenia is the ninth goal, as one of the twelve fundamental goals of sustainable management of natural resources (Strategija razvoja Slovenije 2030, 2017, p. 40), which is monitored for Slovenia by three indicators: the share of utilized agricultural land, the quality of watercourses and the ecological footprint.

An effective and targeted use of indicators for information and process guidance is needed to assess sustainable drinking water management. Framework identifies, categorizes, and organizes those factors deemed most relevant to understanding some phenomenon (McGinnis, 2011, p. 170). There are several fundamental reasons for using a conceptual framework to select indicators in river basin planning and management. Arguably the most important reason is that the framework helps users define (and understand) the problems they want to address.? The framework ought to reflect the users' goals for conducting an assessment and as described in the next sections, there are different types of frameworks available depending on these goals. The relevance of the framework concept should be (Bertule et al., 2017, p. 6):

- based on sound theory that in turn helps select indicators in accordance with their policy relevance. It explains why particular indicators are needed for issue

identification, policy analysis and tracking performance (OECD, 2008). Relying on sound theory and clearly outlining the connections between indicators and problems on the ground is critical for indicators in river basin planning and management because they will be used as a measure of the ‘success’ of a particular policy or approach,

- simplicity is also important and a conceptual framework can help users to stay focused and to identify a set of indicators that collectively measures phenomena of interest without being exhaustive or redundant. As the number of indicators increases, so too will the administrative costs of collecting and maintaining data, and the difficulty of interpreting and attributing changes to indicators.. Collectively, the indicators should maximise unique, relevant information while minimising redundancy,
- finally, using a conceptual framework can help promote transparency about what is being measured and why. This transparency serves internal and external audiences, and is essential to the perceived credibility of the indicators. After all, indicator selection reflects personal and institutional biases for what must be known, technical considerations and knowledge constraints as well as progress on society’s goals and is therefore unavoidably normative.

Identifying an appropriate framework begins with identifying specific problems that stakeholders face within the basin and collective goals for improving or maintaining conditions. Among these frameworks, there are inevitable overlaps in terms of technical concepts as well as specific indicators. Most of the frameworks are anthropocentric but they vary in their emphasis on human needs and socioeconomic drivers. Some tend to be more normative and action-oriented while others are more diagnostic and help users analyse a situation without prescribing specific interventions. The frameworks also vary in their complexity, particularly the degree to which they help analysts account for interactions between social and ecological systems or their contextual drivers. We summarise these frameworks below (see Table 1).

Table 1. Types of conceptual frameworks and their applications.

Framework	Strength	Limitation(s)
DPSIR/CCA	Uses cause-effect logic; decades of applications in environmental management	Simplistic, unidirectional (linear) relationships; less balanced treatment of issues besides environmental degradation
Ecological Health	Strong scientific underpinning; oriented towards consumptive and non consumptive uses of water resources	Data intensive; less balanced treatment of human concerns
Institutional Performance	Highlights importance of governance issues; most amenable to setting tangible and achievable management goals	Data intensive; weak conceptual and empirical underpinnings
Risk Assessment	Decades of application in water resources management	Hazard identification and vulnerability characterisation are not easily integrated; goals narrowly defined to reducing risk
System Sustainability	Emphasises interactions and integrative aspect of indicators	Complex to develop; complicated to understand; limited empirical underpinnings
Value and Threat Analysis	Stakeholder driven process that results in a level consensus amongst stakeholders	Results depend on which stakeholders have been consulted. Requires sound stakeholder mapping

Using indicators for improved water resources management - guide for basin managers and practitioners (Bertule et al., p. 12), 2017, UN Environment – DHI Centre on Water and Environment, World Wildlife Fund, Conservation International, Luc Hoffmann Institute, University of Maryland Center for Environmental Science and the Global Environment Facility.

The above frameworks represent only one set of options based on frequently used indicator frameworks for basin management. Other frameworks may be considered depending on the needs and purpose of the indicator selection. Regardless of the exact indicator framework selected, creating effective indicators to support decision making in river basin governance and management is more likely to be useful and usable if the underlying frameworks:

- reflect social, economic and environmental goals in river basin governance and management
- are effective at breaking tunnel vision so that they support identification of critical issues, risks and solution entry points across the social, environmental and economic systems in river basins
- fit into existing systems of knowledge, technologies and governance as defined by the stakeholders
- are flexible enough to be reviewed and altered as critical issues change in river basins so they remain supportive of decision making
- add clarity to help navigate complexity; indicators can be useful in explaining, defining and navigating complexity of the systems required
- are fit for purpose, selecting and applying indicator frameworks should fit the purpose and circumstances of the basin, ensuring a balance between sound theory and a pragmatic approach that helps to achieve the goals.

The use of the DPSIR framework is most often mentioned in Slovene professional literature, and the advantage is recognized primarily in the use of the logic of causes and consequences in the management of the environment and thus also of water. In Slovenia, ARSO uses this framework of assessment and summarizes it according to the recommendations of the European Environment Agency.

Despite being widely used, these frameworks are subject to criticisms. One is that they assume linear cause-effect relationships, which tend toward oversimplification of complex human-environment interaction. Additionally, the DPSIR framework has been criticised for not clearly distinguishing drivers and pressures from one another and for impacts being too focused on human health (Bertule et al., 2017, p. 8). Another is that indicator categories are inconsistently defined (Gari, Newton and Icely, 2015, p. 75), while the framework must continue to evolve into a more sophisticated tool for analysing and assessing environmental problems, as improvement and development are an integral part of science.

On the other hand, the framework of the *Ecological Health* draws attention primarily to the measurement and conservation of healthy aquatic ecosystems, with the assumption that the services related to water and to which people are relying are provided.

The very concept of the ecological state of water covers both the diversity of living spaces and the diversity of life communities. It could also be called the biological state of a particular water body, which is better understood only if we know the support elements that are determined and analysed as physical and chemical parameters. The ecological status describes the quality of the structure and functioning of aquatic ecosystems. Recognizes five classes of condition: very good, good, moderate, bad and very bad. The final assessment of the ecological condition is based on the principle that the "worst information" determines the state of the body of water (Toman, 2015, p. 9).

Ecological health frameworks use a variety of biophysical and chemical proxies to compare a freshwater ecosystem (Bertule et al., 2017, p. 8).

However, ecosystems represent a much wider picture, they are made up of non-living factors (water, light, air, heat, mineral substances, soil or soil) and living environmental factors (plants, animals, microorganisms, human). The ecological status of water is limited only to aquatic ecosystems.

Governance and institutional performance are framed by indicators beyond the biophysical and chemical properties of water and the social and economic issues of drinking water management. The principles are clustered around three main dimensions (OECD, 2018, p. 5):

- effectiveness of water governance relates to the contribution of governance to defining clear sustainable water policy goals and targets at different levels of government, to implement policy goals, and to meet expected objectives or targets,

- efficiency of water governance relates to the contribution of governance to maximising the benefits of sustainable water management and welfare at the least cost to society,
- trust and engagement in water governance relate to the contribution of governance to building public confidence and ensuring inclusiveness of stakeholders through democratic legitimacy and fairness for society at large.

Risk assessment is a familiar approach in the fields of water and environmental resource management. Risk assessments typically consist of two major steps – hazard identification and vulnerability characterisation. There are a number of variations of similar frameworks, some looking to separate the dimensions of risk in three categories – Hazard, Vulnerability and Exposure (in this case the two dimensions of Vulnerability are looked at in more detail, i.e. separating the Vulnerability and Exposure). Concerns about climate change are driving further interest in water-related risk assessments. (Bertule et al., 2017, p. 10)

A *System Sustainability* framework emphasises human dependence on water resources, the links among social, economic, and environmental subsystems (i.e., the ‘three pillars’ of sustainability), and the intergenerational aspect of sustaining a resource base. Like the DPSIR and CCA approaches, the system sustainability approach attempts to account for causal links, although this framework also calls for more explicit accounting of the ‘system’ being assessed and all of the feedbacks and interactions within that system. Consequently, as a set of indicators this framework can be more challenging to construct and more complex to understand than the other frameworks (ibid, p. 10).

The *Value and Threat Assessment* framework requires direct engagement of stakeholders (e.g. in a workshop setting) to define the values within the basin. The strength of the approach lies in drawing on stakeholder knowledge and identifying issues of direct importance to basin stakeholders. Ideally, the process should be facilitated to ensure best practice science-based indicators are considered and issues represented do not weigh unevenly towards some aspects more than others. (ibid, p. 11)

The conceptual framework of assessment provides focus and guidelines for the selection of indicators, coherence and links at the level of the thematic group and subgroup of indicators make it important to co-shape. The key thematic indicators for sustainable drinking water management are consolidated into ten areas (Figure 1). The category of users of water (topic 10) is the largest number of indicators, namely six, while the minimum performance indicators are defined with the least indicators - with only two indicators. We understand this as meaningful; the sustainability of water management is the key condition of the consumers or consumers of water.

Climate	Water Quantity	Water Quality	Extreme Events	Ecosystems	Populations	Governance	Technical Capacity	Investments	WR Economic Sectors
Current Climate	Water Availability	Drinking Water	Flood Risk & Management	Land Use & Land Use Change	Demo-graphics	Management & Cooperation Frameworks	Data & Monitoring	Infrastructure & Development	Agriculture / Irrigation
Climate Change	Water Stress	Ambient Water Quality	Drought Risk & Management	Biodiversity	Health	Stakeholder Engagement	Human Capacity	Capacity Investments	Hydropower
Climate Vulnerability	Water use, Demand and Allocation	Pollution Sources	Other Extreme Events	Protected Areas	Employment	Conflict Management		Cost Recovery	Industry
		Wastewater Treatment	Disaster Preparedness	Land Degradation		Equity & Gender		Funding Sources & Mechanisms	Municipal Sector
						Awareness & Access to Information			Tourism
									Economic Benefits & Losses

Figure 1. Comprehensive thematic indicator framework for integrated water resources management. Adapted from “Using indicators for improved water resources management - guide for basin managers and practitioners”, by Bertule et al., 2017, UN Environment – DHI Centre on Water and Environment, World Wildlife Fund, Conservation International, Luc Hoffmann Institute, University of Maryland Center for Environmental Science and the Global Environment Facility, p. 53.

The presented framework of thematic indicators is based on integrated water resources management and addresses water resources management issues, including those in related sectors (eg. energy, agriculture, tourism) and socio-economic variables. The purpose of this categorization is the reflection of all the main thematic indicators and subcategories that appear in various investigated frameworks of indicators and can serve as a starting point for the development of a thematic framework of indicators.

The proposed thematic indicator framework can be used in the following ways (ibid, p. 54):

1. Establishing an overview of groups and subgroups to be considered when selecting indicators. This can be particularly helpful where managers and stakeholders are new to indicator use for resource management and in basins where no indicator based monitoring or management schemes are in place (i.e. avoiding ‘starting from scratch’).
2. Building on the proposed framework by adding and removing indicator categories (and subcategories) in a way that tailors the framework to the specific needs of the users. The overall principle is to start from a larger set of indicator thematic categories and sub-categories and narrow this down to a smaller, relevant set.

3. Creating an indicator selection 'checklist' to make sure that relevant aspects of resource management are considered by including for example at least one indicator per category/ subcategory.

To implement and test this indicator selection and framework-building approach, an online Water Indicator Builder tool has been developed.

Selecting appropriate indicators is an important step in developing the model. More than 240 indicators closely related to water and / or water resources are currently in use, of which 170 are important for the use and management of drinking water (Pires et al., 2015, page 77)

There are many indicators potentially available to monitor each issue and the number is growing rapidly with developments in science (e.g. possibilities offered by earth observation data for water resources) and emerging local and regional water monitoring arrangements. Often the challenge is to narrow them down to a minimum set.. Too many indicators can cloud interpretation and exceed financial and human resources for collection and analysis while too few will result in insufficient information to characterise the system as outlined in the framework, potentially leading to erroneous conclusions and ill-advised policy decisions.. It is also important to narrow the selection to best possible indicators for the purpose – i.e. ones that are scientifically robust but also meaningful in the context of the intended use. Choosing the wrong indicator can not only be inefficient in providing the necessary information but also lead to distorted decisions, and by giving unnecessary attention to some aspects, lead to counterproductive actions or unintended consequences. Meaningful, in this context, also includes indicators that are relevant and clearly understandable to stakeholders, as this can increase the chances of triggering action on the ground. (Bertule et al., 2017, p. 14)

At a minimum, there should be a sufficient number of indicators to answer the question of whether basin management is moving towards the right direction and the set outcomes, goals or targets to be achieved (Kusek and Rist 2004).

From the theoretical perspectives of sustainable development and research related to drinking water management, we have observed models developed from 2000 to the present. When choosing, we focused on research that differentiates the concept of sustainability in the management of drinking water in the urban area. This ensures the appropriateness of using the model and its validity also in the larger Slovenian municipalities. We analysed the following seven models:

- (1) The Swedish research program "Sustainable Urban Water Management" is a model composed of five sustainability criteria (health and sanitation, social and cultural, environmental, economic, functional and technical) and a set of 19 indicators (Hellström, Jeppsson, Kärman, 2000 , pp. 316–318)

- (2) SWITCH (Sustainable Water Management Improves Tomorrow's Cities' Health) is an integrated water management concept, 69 indicators are classified into five areas (access to drinking water, access to the sewage system, surface and groundwater quality, flood in vulnerable areas, general sustainable characteristics of the urban water system). The model is characterized by the fact that the indicators are defined within the PSR model (P - pressures, S - state, R - responses) (Van der Steen, 2011, pp. 35-40)
- (3) Green Growth Indicators is defined by five groups: the socio-economic context and the characteristic of growth; environmental and medium-term productivity of the economy; natural resources; the environmental dimension of quality of life; economic prospects and policy responsiveness. Green growth indicators, 31 comparable indicators, are a subset of indicators of sustainable development, which do not include a social point of view, but only environmental and economic (OECD, 2017, p. 135–137)
- (4) The City Blueprint Sustainable Water Management Index comprises 25 indicators in seven categories: water quality, solid waste treatment, basic water supply services, waste water treatment, infrastructure, climatic robustness and government policy and governance (Koop & van Leeuwen, 2015, p. 5660)
- (5) Sustainable Index for Integrated Urban Water Management (SIUWM) includes a political dimension in urban governance. The multi-criteria model encompasses the socio-cultural dimension, economic, environmental, political and institutional-technological, it is the 20 main indicators and 64 variables (De Carvalho et al., 2008, p. 146).
- (6) The Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems Index (SDEWES) is defined as the sustainability of the development of the three systems, the composite indicator combines seven dimensions and includes 35 indicators (Kilkiş, 2016, p. . 222–234).
- (7) The Multi-Critical Model of Sustainable Water Management (ISWUM) is based on social, economic, environmental and institutional sustainability. The set of 24 water management indicators is located in the DPSIR framework (Pires, 2015, p. 146–176).

There is a great deal of information in European and world literature on research in the field of sustainable drinking water management and studies in which models with systematic indicators are developed, while in Slovenia there is no evidence of sustainable drinking water research. There are studies either in terms of sustainable (sustainable) development or management, while united approaches can not be traced.

Based on the definition of the research question and the presented theoretical starting points, we have set the main hypothesis that with the composite index of sustainable drinking water management, the sustainability of the management of the public utility service of drinking water supply in larger Slovenian municipalities can be measured.

In the article, we assume that the composite index of sustainable drinking water management, which includes six key indicators and 66 variables, enables the assessment of the

sustainability of drinking water management in major Slovenian municipalities. We have developed the following hypotheses:

H1: indicators are defined within a sustainable concept,

H2: the integrity of the composition of indicators is ensured in the conceptual framework,

H3: the content dimension of the indicators is based on the ten thematic areas,

H4: indicators are simple and useful at the level of major Slovenian municipalities.

The model was used to create a questionnaire and conducted a survey and successfully evaluated the sustainability of drinking water management in major Slovenian municipalities.

3 Method

In a transparent scientific article, we used a literature study to address the topic and examined the area of sustainable drinking water management according to the framework of judgment and the thematic framework indicators in individual models. We reviewed and compared the articles of foreign authors and those carried out research and conducted studies related to sustainable drinking water management in the period from 2000 onwards. When searching for materials, we used electronic sources, keywords or phrases from the content or title of the article, we searched exclusively in English, in Slovenian practice we did not find relevant models. Through the review, we gained insight into the narrow selection of seven different models of sustainable drinking water management and the precise set of indicators defined in each model.

The research was based on the assessment of seven different models and was carried out on the basis of qualitative research, we used the method of comparison, summation, compilation and qualitative analysis. As shown in the survey plan (Figure 2), we examined selected models from a sustaining point of view, based on audit frames and thematic indicators. The composite index is the final product.

The set of drinking water management models and the indicators used in the data analysis process were evaluated by *Using indicators for improved the water resources*, from 2017 prepared by researchers from UN Environment – DHI Centre on Water and Environment, World Wildlife Fund, Conservation International, Luc Hoffmann Institute, University of Maryland Center for Environmental Science and the Global Environment Facility.

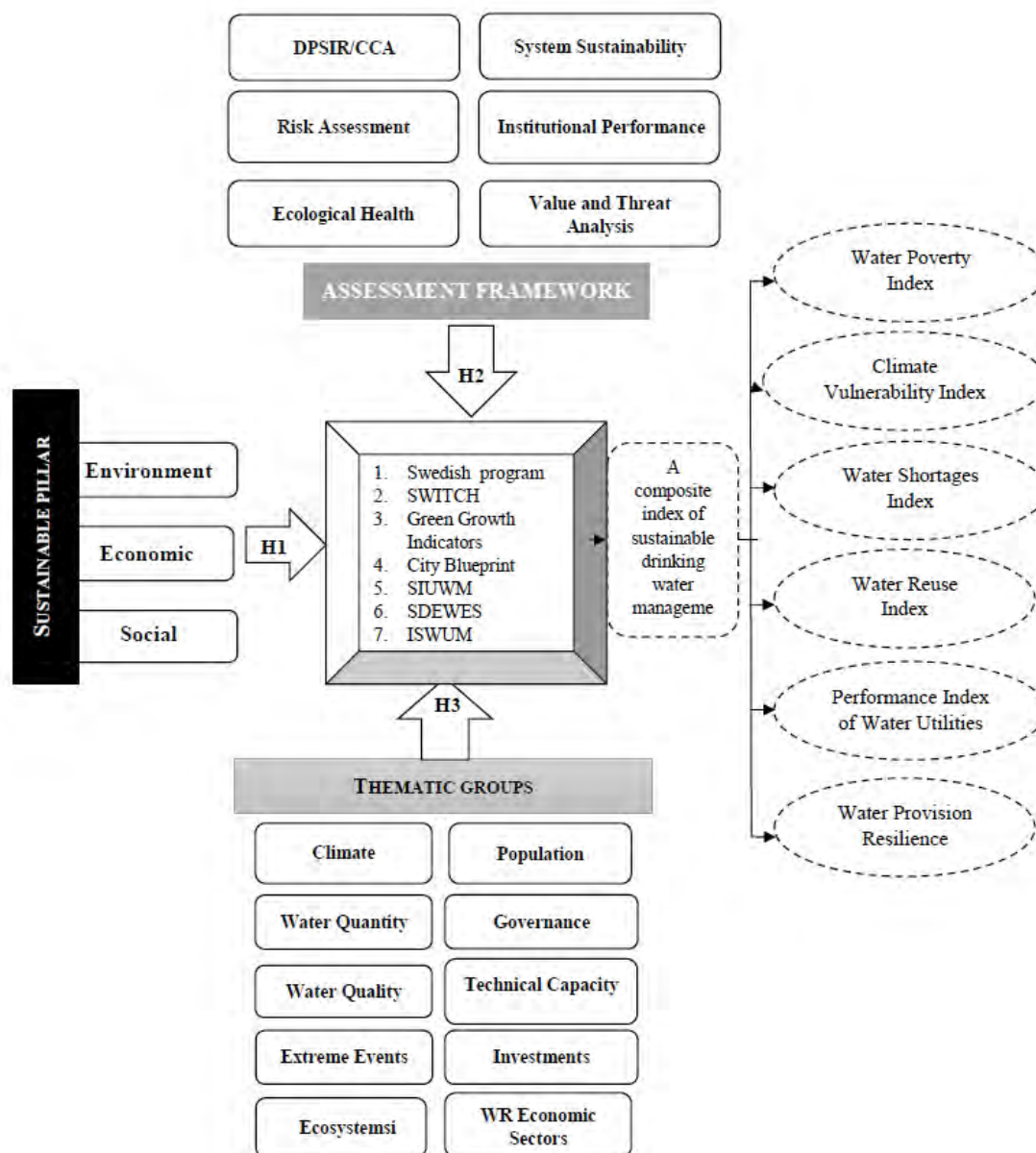


Figure 2. Model of research

The analysis of the models was carried out on the basis of checking the indicators regarding the sustainable concept, within environmental, economic and social pillar. We continued with the study of the integrity of the indicators, depending on the different assessment frameworks presented in the theoretical starting points. However, how are the content areas defined, based on the inclusion of individual thematic indicators of drinking water management, were carried out on the basis of the recommended ten content assemblies. The set of indicators of the composite index of sustainable drinking water management (ISWM) was the final result that provided the answer to the research question.

4 Results

4.1 Assessment framework

Assessment frameworks in selected seven models of sustainable drinking water management are evident from Table 2 and indicated in a spreadsheet labeled x or partial integration x². We have not presented the indicators individually, as there are large scale sets.

Table 2. Conceptual framework in models of sustainable drinking water management

Conceptual framework									
Model	Number of indicators	DPSIR/CCA	Ecological Health	Institutional Performance	Risk Assessment	System Sustainability	Value and Threat Analysis		
Swedish program	19		x			x	x/2		
SWITCH	69	x*	x	x/2	x	x	x/2		
Green Growth Indicators	31		x	x/2	x/2	x/2			
City Blueprint	25		x	x/2	x/2	x	x		
SIUWM	64		x	x	x/2	x	x		
SDEWES	35		x	x		x			
ISWUM	24	x	x	x	x	x	x/2		

Note *: assessment of PSR (P - pressures, S - state, R - responses) and ZK (external indicators) / x /2 partial

4.2 Framework of thematic indicators

Thematic indicators included in selected models of sustainable drinking water management are shown in Table 3, in the individual categories “x” is for categories that are defined in the set of indicators in each model with at least one sub-category from the respective content area.

Table 3. Thematic indicators in models of sustainable drinking water management

Thematic Indicators											
Model	Number of indicators	Climate	Water Quantity	Water Quality	Extreme Events	Ecosystems	Populations	Governance	Technical Capacity	Investments	WR Economic Sectors
Swedish	19	x	x	x	x	x			x		
SWITCH	69	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Green Growth	31	x	x	x	x	x	x		x	x	x
City Blueprint	25	x	x	x				x	x	x	
SIUWM	64		x	x	x	x	x	x	x	x	x
SDEWES	35	x	x	x		x		x		x	
ISWUM	24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.3 The multi-criteria model of sustainable drinking water management

The multicriteria model of sustainable drinking water management has been recognized as the most suitable for assessing the sustainability of drinking water management in Slovenian municipalities on the basis of validation of indicators, evaluated matrix and structured research, and methodologies and case studies carried out by authors. The starting point is in a four-dimensional sustainable system, the indicators are defined in the framework of the DPSIR assessment and include most of the indicators from ten thematic sets. The selected multi-criteria model comprises 24 indicators (Table 4).

Table 4. The multi-criteria model of sustainable drinking water management

	Indicator	DPSIR	Included/ note
1.	Water Poverty Index	P, S, I, R	✓
2.	Climate Vulnerability Index	P, S, I, R	✓
4.	Water shortages	I	✓
3.	Water Reuse Index	P, S	✓
5.	Water Footprint	P	n/a
6.	Incidence of worms, scabies, trachoma, diarrhoea	I	no phenomena
7.	Performance Index of Water Utilities	S	✓
8.	Access to Improved Sanitation	I	not typical
9.	Proportion of Urban Population Living in Slums	P, S	not typical
10.	Fraction of the burden of ill-health from nutritional deficiencies	I	no phenomena related to water
11.	Social and Economic Impacts from Drought	I	there is no integrated social and / or economic treatment
12.	Incidence of cholera	I	no phenomena
13.	Causes of food emergencies	I	n/a
14.	Ecological footprint	P	no measurements at the local level
15.	Progress towards achieving IWRM target	R	n/a
16.	Water Provision Resilience	S, R	✓
17.	Major drought events and their consequences	I	no measurements at the local level
18.	Relative Water Stress Index	P, S	no measurements at the local level
19.	Index of Non-sustainable Water Use	P, S	n/a
20.	Water sector share in total public spending	R	no measurements at the local level
21.	Country's dependence ratio	P, S, R,	no measurements at the local level
22.	Pro-poor and pro-efficiency water fees	S, R	not characteristic (prescribed methodology)
23.	Water topics in school curriculum	S	no deviations (the school system is unified)
24.	Total water storage capacity	P, S, R	no measurements at the local level

»Multi-criteria and Participatory Approach to Socio-Economic, Environmental and Institutional Indicators for Sustainable Water Use and Management at River Basin Level«, Pires, A., 2015, *Doctoral thesis*, Annexes – Indicator Profile Sheets, pp. 146-176.

4.4 The composite index of sustainable drinking water management

The model framework consists of six main indicators, which are classified into the Sustainable Drinking Water Management Index. The model is based on social, economic,

environmental and institutional sustainability, it includes the framework of the DPSIR assessment and the framework of thematic indicators. In the multi-criteria model of sustainable drinking water management, all aspects of sustainability relevant to the assessment of drinking water management are addressed, and in the Sustainable Drinking Water Management Indicator, the DPSIR assessment framework and the thematic framework are shown in the indicators (Table 5).

Tabela 5. The composite index of sustainable drinking water management

	Main indicators (number of variables)	Framework DPSIR	Thematic framework
1.	Water Poverty Index (21 variables)	P, S, I, R	climate, water quantity, water quality, ecosystems, populations, governance, technical capacity, WR economic sectors
2.	Climate Vulnerability Index (1 variable)	P, S, I, R	climate
3.	Water shortages (1 variable)	I	water quantity
4.	Water Reuse Index (3 variables)	P, S	water quantity, populations, WR economic sectors
5.	Performance Index of Water Utilities (4 variables)	S	water quality, populations, governance, technical capacity, investments, WR economic sectors
6.	Water Provision Resilience (36 variables)	S, R	Water quantity, water quality, extreme events, ecosystems, population, governance, technical capacity, investments

5 Discussion

In this scientific article, we analysed various models selected according to the criterion of sustainable drinking water management, and examined them according to the framework of assessment and inclusion of thematic indicators. In this, we relied on guide that identifies the most common audit frameworks and content indicators. In seven models we dealt with indicators that evaluate the sustainability of drinking water management according to the DPSIR/CCA assessment framework, Ecological Health, Governance and Institutional Performance, Risk Assessment, System Sustainability and Value and Threat Analysis. These are the most useful frameworks in studies and practice, are based on solid theoretical starting points and provide a choice of the most important factors for the management of drinking water and help to ensure transparency about what is measured and why. We did not display detailed lists of indicators and variables, but only their number (Table 2 and 3). The model of

sustainable drinking water management in cities (SWITCH) comprises the largest set of 69 indicators and 19 in the Swedish research program, the smallest.

As we pointed out, it is essential for models to include the dimensions of a sustainable system because we have chosen them according to this basic (sustainable) principle. The exception is the Green Growth Index, the indicators are a subset of indicators of sustainable development, since they do not include a social point of view. The ecological status of waters is common to all models, while risk assessments are not included in the Swedish research program and the model of the composite index of the energy, water and environmental system (SDEWES). The latter also does not include value and risk analysis; this assessment can not be confirmed even for the green growth index. Management and institutional action is not only covered in the Swedish research program, but also partly in the sustainable drinking water management model in cities (SWITCH), the Green Growth Index and the City Blueprint project.

Comparison of models based on the inclusion of thematic indicators (Table 3) points to the disadvantage of the model of the composite index of the energy, water and environmental system (SDEWES), which deals with five content categories, representing half, and the Swedish research program and the City Blueprint (6 categories of 10).

The Sustainable Drinking Water Management in Cities (SWITCH) model does not cover most of the thematic indicators that define sectoral water users (eg agriculture, hydroelectric power stations) as the model focuses on cities. The Green Growth Index is deficient in the content of management indicators. In the 2017 Indicator of Green Growth Indicators (OECD, 2017, pp. 135-137), we also find that indicators and management approaches need to be developed. In the model of sustainable integrated water management in cities (SIUWM), where there is a set of 64 indicators, the climate category does not address climate change or climate vulnerability. It also includes vulnerability to natural disasters, risk management and mitigation. All ten thematic indicators are represented in the multi-criteria model of sustainable drinking water management (ISWUM).

When considering and assessing the seven models, we found that the best way to estimate the sustainability of drinking water management with the ISWUM multi-criteria model of sustainable drinking water management, which consists of 24 indicators. When designing the sustainable drinking water management index, we checked the groups to be considered in the choice of indicators and fenced the categories that are not user needs, i.e. local communities.

The composite index of sustainable drinking water management is based on the multi-criteria model, which was optimized according to the characteristics of the Slovenian territory (Table 4). The final set of indicators of the composite sustainable drinking water management index comprises six key indicators (Table 5) and 66 variables, which are not specifically mentioned. The assumption that the composite index of sustainable drinking water management enables the assessment of the sustainability of drinking water management in major Slovene

municipalities was verified with four hypotheses. The first hypothesis that all indicators are within a sustainable (sustainable) concept, we have confirmed. Indicators in the composite index of sustainable drinking water management include environmental, economic and social dimensions. The second hypothesis, which examined the integrity of the composition of indicators, is confirmed by the involvement of the DPSIR assessment, which is also recommended by the profession in Slovenia, the consistency can also be confirmed on the basis of other audit frameworks. The third hypothesis focuses on the content different thematic dimension of the indicators. The composite index of sustainable drinking water management covers all ten thematic aspects, so this hypothesis is confirmed. The fourth hypothesis that indicators are simple and useful at the level of major Slovenian municipalities is confirmed on the basis of the results of the conducted research using the questionnaire addressed to the larger Slovenian municipalities. Accessibility of information and simplicity of indicators make a significant contribution to the usefulness of the model and provide insight into the management of drinking water at the municipal level, thus providing support in the decision-making processes and in the implementation of measures. It is important that this is a manageable number of indicators that are clearly defined and understandable. The process of data acquisition at the municipal level does not require additional time, municipalities (and administrative units) have the databases needed to assess the best approximation of how successful they are in achieving the objectives of sustainable drinking water management on the basis of a composite index of indicators.

In the discussion of various conceptual models of sustainability of drinking water management, for which we find that they are still developed and used as a means of simplifying and generalizing the key characteristics of the complexity of drinking water management, we have come to the following conclusions. Conceptual models, which allow for thoughtful communication, reflection and decision-making with the growing uncertainty of a changing world, are not universal. The diversity of drinking water management solutions and the focus on sustainable discourse opens up a debate on complex systems that are too long and complicated for the usability and comprehensibility of users - including municipalities and providers of public utilities of drinking water supply.

It is necessary to develop mutual understanding and cooperation between representatives of different disciplines and stakeholders from very different environments - politics, science, business and local practices. The use of the presented model with clear and understandable indicators for assessing sustainable drinking water management can be a step towards understanding and clarity of goals. By selecting a minimum number of indicators, we tried to capture the complexity of the system and provide the necessary information to support decision-makers both at local community level and decision makers in the water sector.

6 Conclusion

The concept of sustainability changes in society and becomes, in fact, a social imperative, since environmental developments in recent years point to a degraded natural balance, and the need for natural resources that are constrained are now exceeding environmental capabilities. Changed global environmental conditions require an effective natural resource conservation system and, as we have presented, the emphasis is on such activity at local community level, as the monitoring of indicators of green growth (three indicators) is not sufficient at the country level.

To summarize the findings from the evaluated models, they are characterized by a sustainable concept, but they differ in the scope of indicators, the audit framework as well as the inclusion and the treatment of specific content areas. The selected model of sustainable drinking water management is designed as an index of six indicators, organized on the content bases and theoretical framework. Indicators are sufficient for criteria such as clarity and comprehensibility, usefulness for policy and decision making, comparability, availability of quality data (including for time series), but also cost-acceptance.

We have repeatedly emphasized that drinking water management is complex, it involves the interweaving of different disciplines, economic and environmental connections, and, last but not least, the emphasis on the legal aspect in the social context. In Slovenia, it is not possible to detect the introduction of new research approaches or models to place the construct of sustainability of drinking water management at the level of local communities, while in the Slovenian Development Strategy 2030 sustainable (sustainable) management of natural resources comprises only three indicators (agricultural land, quality of watercourses, ecological footprint). Also, it is recommended that the model be transferred to the local level, since the owners of the municipal infrastructure (municipalities) and direct providers of drinking water supply are responsible for the sustainable management of drinking water. In order to ensure the sustainability of drinking water management, the state is responsible only for declarative purposes.

The presented model of sustainable drinking water management addresses potential issues and indicators that relate to the management of resources in an integrated way - environmental components, including those in related sectors of the economy (eg. energy, agriculture) and social variables. The model is a reflection of all the main thematic indicators and subcategories that appear in different indicator frameworks. As a contribution of science, we also recognize the simple understanding and clarity of goals and the shift of the abstract concept of sustainability into a measurable state of dynamic social, economic and environmental changes.

The article discusses the model of indicators of sustainable drinking water management, which can be widely used - for local communities, public utility service providers for drinking

water supply, actors in sectoral and cross-sectoral policies, non-governmental organizations, professional and general public. On the level of the organization (municipalities and public utilities), the use of such a model can lead to the identification of significant environmental impacts and responses, the design of measures in cases of overload, and acceptable policies and the achievement of sustainable development objectives based on results (estimates) with selected indicators of sustainable drinking water management and conservation of aquatic natural resource.

It is important to be aware that water is the core of sustainable (sustainable) development, as ministers stressed in the declaration adopted at the 7th World Water Forum in Korea in July 2015.

The multi-criteria drinking water management model can be used in further surveys and re-shaped based on user preferences or needs. The model is designed in the direction of checking the sustainability of drinking water management in Slovenian municipalities, which are the owners of municipal infrastructure and leave the management to the operators of this commercial public service. We believe that it would be sensible to carry out research at this level. An interesting survey, which would include the analysis of the results of the survey of municipalities and operators of the public utility for the supply of drinking water in the same time period.

References

1. De Carvalho, S. C. P., Carden, K. J., Armitage, N. P. (2008). Application of sustainability index for integrated urban water management in Southern African cities: Case study comparison – Maputo and Hermanus. *Water Sa* 35(2). Retrieved from <https://www.ajol.info/index.php/wsa/article/viewFile/76727/67165>
2. Hellström, D., Jeppsson U., Kärrman E. (2000). A framework for systems analysis of sustainable urban water management. *Environmental Impact Assessment Review*, 20, 311-321. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1016/S0195-9255\(00\)00043-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0195-9255(00)00043-3)
3. Kilkis, Ş, Sustainable Development Of Energy, Water And Environment Systems Index For Southeast European Cities, *Journal of Cleaner Production* (2015), doi: 10.1016/j.jclepro.2015.07.121.
4. Koop, H. A. in Leeuwen, C. J. (2015). Assessment of the Sustainability of Water Resources Management: A Critical Review of the City Blueprint Approach. *Water Resources Management*, 29(15), 5649-5670. doi: 10.1007/s11269-015-1139-z
5. Kusek, Z. J. & Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results–Based Monitoring and Evaluation System. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington: The World Bank. Retrieved from https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/World%20bank%202004%2010_Steps_to_a_Results_Based_ME_System.pdf

6. McGinnis, M. D. (2011). An Introduction to AID and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework. *The Policy Studies Journal*, 39(1), 169–183.
<https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00401.x>
7. OECD (2008). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide. Paris: OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf>
8. OECD (2017). Green Growth Indicators 2017. Paris: OECD. doi.org/10.1787/9789264268586-en
9. OECD (2018). OECD Water Governance Indicator Framework Paris: OECD. Retrieved from <https://www.oecd.org/regional/OECD-Water-Governance-Indicator-Framework.pdf>
10. Pires, A. (2015). Multi-criteria and Participatory Approach to Socio-Economic, Environmental and Institutional Indicators for Sustainable Water Use and Management at River Basin Level (doktorska naloga). Katalonska politehnična univerza. Barcelona. Retrieved from <https://is.upc.edu/en/events/doctoral-thesis-public-defence-multi-criteria-and-participatory-approach-to-socio-economic-environmental-and-institutional-indicators-for-sustainable-water-use-and-management-at-river-basin-level>
11. Rogers, P., & W. Hall, A. (2003). Effective Water Governance. Technical Committee (TEC) The background papers No. 7. Stockholm: Global Water Partnership. Retrieved from <https://www.gwp.org/globalassets/global/toolbox/publications/background-papers/07-effective-water-governance-2003-english.pdf>
12. Toman, M. Vodni dnevi 2015. Zakaj določamo ekološko stanje vodnih teles in ne njihove kakovosti? Podčetrtek, 15.-16. oktober 2015 (str. 7–15). Ljubljana: Slovensko društvo za zaščito voda in Inštitut za javne službe.
13. UN Environment – DHI Centre on Water and Environment, World Wildlife Fund (WWF-US), Conservation International (CI), Luc Hoffmann Institute (LHI), University of Maryland Center for Environmental Science (UMCES) and the Global Environment Facility (GEF). (2017). Using indicators for improved water resources management - guide for basin managers and practitioners. Retrieved from http://ian.umces.edu/pdfs/ian_report_560.pdf
14. Van der Steen, P. (2011). Application of Sustainable Indicators with the framework of Strategic Planning for Integrated Urban Water Management. Sixth Framework Programme 2002-2006. Retrieved from: http://www.switchurbanwater.eu/outputs/pdfs/W1-1_CALE_MAN_D1.1.7_Indicators_Manual.pdf
15. Vlada Republike Slovenije (2017, 7th December). Strategija razvoja Slovenije 2030. Retrieved from http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2017/srs2030/Strategija_razvoja_Slovenije_203.pdf
16. 7th World Water Forum. (2015). Ministerial Declaration. Retrieved from http://www.worldwatercouncil.org/fileadmin/world_water_council/documents/press_releases/Ministerial_Declaration_7th_World_Water_Forum_1304_Final.pdf

Mihaela Rudar Neral je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Medkulturni menedžment na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici, diplomirala na Ekonomsko poslovnih fakulteti v Mariboru. Zaposlena je v komunalnem in gradbenem podjetju Kostak v Krškem kot analitik poslovnih procesov. Pri svojem delu je usmerjena v kakovost življenja, na delovnem mestu preučuje kakovost storitev na področju

storitev oskrbe s pitno vodo, v okviru analize poslovnih procesov pa se posveča zanesljivosti in prilagodljivosti gospodarskih javnih služb, ki zagotavljajo storitve v okviru služb varstva okolja. Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) pripravlja doktorsko disertacijo s področja vzdržnega upravljanja z vodami v večjih slovenskih občinah. Sodeluje na strokovnih konferencah v okviru komunalnega gospodarstva ter znanstvenih konferencah ter objavlja članke v domačih publikacijah.

Mihaela Rudar Neral is a PhD student in the study program Quality Management at the Faculty of Organizational Studies in Novo mesto, and she received her master's degree from the study program Intercultural Management at the School of Advanced Social Studies in Nova Gorica, graduated from the Faculty of Economics and Business in Maribor. She is employed in the communal and construction company Kostak in Krško as an analyst of business processes. In her work, she is focuses on the quality of life, examines the quality of services in the field of drinking water supply services in the field of work, and the analysis of business processes focuses on the reliability and adaptability of public utility services that provide services within the framework of environmental protection services. At the Faculty of Organizational Studies (FOŠ) she is preparing a doctoral dissertation in the field of sustainable water management in major Slovenian municipalities. She participates in expert conferences within the utility economy and scientific conferences, and publishes articles in domestic publications.

Povzetek:

Kazalniki v okviru presoje vzdržnosti upravljanja s pitno vodo v slovenskih občinah

Raziskovalno vprašanje (RV): Upravljanje s pitno vodo postaja vse večji izziv, vzdržno (trajnostno) upravljanje tega naravnega vira je mogoče presoditi z uporabo primernih kazalnikov. Raziskovalno vprašanje je, s katerimi kazalniki je mogoče meriti vzdržnost upravljanja gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo v večjih slovenskih občinah.

Namen: V ta namen smo oblikovali sestavljeni indeks vzdržnega upravljanja s pitno vodo, ki vključuje kazalnike z okoljsko, gospodarsko, družbeno ter institucionalno razsežnostjo vzdržnega (trajnostnega) razvoja.

Metoda: Kvalitativna raziskava je obsegala pregled strokovne in znanstvene literature ter primerjalno analizo člankov tujih avtorjev in izvedenih raziskav ter študij. Pri raziskovanju smo uporabili metodo komparacije, povzemanja, kompilacije ter kvalitativne analize.

Rezultati: Na podlagi preučevane literature in raziskav na obravnavanem področju smo opredelili sestavljeni indeks vzdržnega upravljanja s pitno vodo, in sicer z obvladljivim številom kazalnikov, pri tem pa odgovorili na raziskovalno vprašanje. Kazalniki temeljijo na petdelnem okviru presoje, t. i. okviru DPSIR, ki vključuje gonilne sile (D), obremenitve (P), stanja (S), vplive (I) in odzive (R). Sestavljeni indeks vzdržnega upravljanja s pitno vodo temelji na indeksu vodne revnosti, podnebne ranljivosti, pomanjkanja vode, povečane uporabe vode, zmogljivosti in prožnosti občin in gospodarskih javnih služb oskrbe s pitno vodo. Strukturiran indeks z naborom šestih glavnih kazalnikov obsega ključne spremenljivke, razporejene v okviru deset tematskih področij.

Organizacija: Rezultati raziskave so uporabni za občine, izvajalce gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo, odločevalce v sektorski politiki, oblikovalce ukrepov, nevladne organizacije, strokovno in širšo javnost. Občine so lahko na enostaven način seznanjene s stanjem in posledično z odgovornostjo, s potrebnim nadzorom in strateško usmeritvijo upravljanja s pitno vodo. Izvajalce gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo pa se lahko na osnovi rezultatov usmerja v prepoznavanje pomembnih vplivov in odzivov na okolje in s tem na tiste naravne vire, ki jih lahko z vzdržnim upravljanjem ohranjajo v dobrem stanju.

Družba: Rezultati raziskave so uporabni za širšo javnost, saj je področje upravljanja s pitno vodo neločljivo povezano s celotno družbo in z vsakim posameznikom.

Originalnost: Nabor kazalnikov v okviru sestavljenega indeksa vzdržnega upravljanja s pitno vodo.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je osredotočena na slovenske občine, enako raziskavo pa bi bilo umestno narediti tudi z izvajalci gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo.

Ključne besede: vzdržnost, upravljanje s pitno vodo, kazalniki, občine, izvajalci gospodarske javne službe oskrbe s pitno vodo, okvir presoje DPSIR.

Copyright (c) Mihaela RUDAR NERAL



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Motivation for Social Responsibility in Nuclear Power Plants

Milan Simončič*

Nuklearna elektrarna Krško, Vrbina 12, 8270 Krško, Slovenija

milan.simoncic@nek.si

Abstract:

Research Question (RQ): What motivates owners and operators of Nuclear Power Plants (NPPs) for socially responsible acts?

Purpose: This research identifies the dominant motives for the social responsibility of owners and operators of NPPs.

Method: After reviewing the relevant literature of the presented field of interest, we included the owners and operators of the NPPs in the research. They are members of the international organization World Association of Nuclear Operators (WANO), with a regional centre in Paris. As an instrument for obtaining the information, we used a developed questionnaire. For the evaluation of data, we used descriptive and frequency statistics, the Mann-Whitney test, Wilcoxon rank test, and Kruskal-Wallis test.

Results: 43 representatives of operators and 3 owners of NPPs cooperated in the research. Motivational factors for socially responsible activities include intrinsic elements, in particular personal ethical and moral values and personal satisfaction. We did not find statistically significant differences in motivation between operators and owners. In most cases, these differences were not statistically significant, considering their function in the organization. Operators and owners of NPPs demonstrated a high willingness to meet the expectations of a wider society.

Organization: The results help NPPs in establishing and consolidating the positive image of a socially responsible organization.

Society: The wider society is aware that the owners and operators of the NPPs obviously demonstrate that they want to act socially responsibly. It affects the acceptability of the NPPs and the quality of life of individuals and different groups in modern society and the environment in which nuclear facilities are located.

Originality: This research is the first one as known to the author that is aimed at studying the motivational factors of the owners and operators of the NPPs for socially responsible actions. The results are directly applicable and relevant in Slovenia and other countries with NPPs. They contribute to a better understanding of the interactions between society and nuclear facilities.

Limitations / further research: The responsiveness of the owners of the NPPs was not as good as the responsiveness of the operators; therefore, the sample is less representative of the owners. This research also focused on the inspirations that influence the motivation for establishing partnership relations with the NPPs, of the external stakeholders of the NPPs (local communities, political public, NGOs, journalists and others).

Keywords: intrinsic and extrinsic motivational factors, coexistence with the nuclear power plant, social responsibility.

1 Introduction

The members of management in organizations play an important role in the implementation of social responsibility, as well as other individuals in organizations. Understanding and implementing the obligations of each individual, knowledge, responsibility, ethics and

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 28. maj 2019; revidirano: 28. maj 2019; sprejeto: 28. maj 2019. /

Received: 28th May 2019; revised: 28th May 2019; accepted: 28th May 2019.

organizational capability of the management in organizations are a prerequisite for a socially responsible environment. Social norms more or less dictate the actions of the involved actors.

The following article focuses on the subject of the social responsibility of nuclear power plants (NPPs) – particularly the operators and owners of nuclear facilities. As operators, we are referring to people who directly handle with a nuclear power plant. The socially responsible actions of owners and operators of NPPs depend on their own personal motivation and their understanding of the influences of nuclear facilities on the wider society.

This research identifies the dominant motives for the social responsibilities of owners and operators of NPPs which significantly influences the understanding of the coexistence of external stakeholders with the NPP. It is important for NPPs and for the wider society.

Nuclear safety is in strong correlation with high safety culture standards and the fulfilment of social responsibilities. Today's understanding of the social responsibility of NPPs includes sustainable functioning and is based on safety culture as the highest value and behavioral pattern of operators and owners. It includes respect for ethical and moral principles, and considers the interests of wider society. An important condition for NPP's acceptance in society is trust that the organization creates through public relations, good business results, stable and safe operations, inclusion of the public, respect for international norms, ethical principles and regulatory obligations. (Simončič & Žurga, 2016, p. 658)

2 Theoretical framework

2.1 The impact of social responsibility on the acceptability of NPPs and quality of life

Organizations and governments already implemented various aspects of corporate social responsibility at the end of the 19th century and in some cases even earlier (ISO 26000, 2010, p. 29). Matten and Moon (2008, p. 405) note that the concept of social responsibility is not uniquely defined, something which we have recognised ourselves. We are referring to Štrukelj and Mulej (2017), that the social responsibility of organizations expresses the social and personal needs, this is why everyone takes into account their influence on people and nature, i.e. on the society. The search for a way out of the current global socio-economic crisis is supported by the fact that the guidelines for enforcing corporate social responsibility have been accepted by the International Organization for Standardization (ISO), with ISO 26000. The European Union (EU) has also endorsed it. The exposed properties indicate that it is the enforcement of systemic behaviour, since the three central concepts are responsibility, interdependence and integrity. Social responsibility is a serious and natural value for those with more long-term and comprehensive ideas, and for those with more short-term and one-sided ones it is an obstacle for profit. The direction a certain organization chooses depends on its business strategy (p. 292–303).

Document on Social Responsibility ISO 26000 (2010, p. 17) provides guidance for seven principles of social responsibility: accountability, transparency, ethical behaviour, respect for

stakeholder interests, respect for the rule of law, respect for international norms of behaviour and respect for human rights.

According to the International Atomic Energy Organization (IAEA, 2019) there were 452 nuclear reactors operating in the world, in 31 countries, with a total installed capacity of 399.354 MW in May 2019, while 54 NPPs were under construction. Nuclear energy remains a reality in many countries even after the event in Fukushima NPP in Japan, in 2011 (Afgan, 2013, p. 308–309; Goodfellow, Dewick, Wortley, & Azapagic, 2015, p. 72; Horvath & Rachlew, 2016, p. 38; Kato, Takahara, Nishikawa, & Homma, 2013, p. 818; Raja, Pesic, & Misra, 2015, p. 1; Shadrina, 2012, p. 78; Truelove & Greenberg, 2013, p. 386). Program Harmony (2017), managed by the World Nuclear Association, supports climate change mitigation efforts to limit warming below 2 °C. Nuclear energy could be part of the solution to problems of air pollution and climate change. This requires a large increase of all low-carbon energy sources, of which nuclear is an important part. Achieving this means nuclear energy generation must triple globally by 2050. According to the European Commission, nuclear energy is expected to remain an important component of the EU's energy mix in the 2050 horizon (European Commission, 2017, p. 11).

International organizations manage the operation of the NPPs and try to achieve unification of safety, technical and ethical standards at a global level. International organization World Association of Nuclear Operators (WANO, 2013) states that the safety culture in the NPPs is defined as a fundamental value. It originates from the collective commitment of leaders and individuals to ensure the safety of people and the protection of the environment, with the emphasis on safety while meeting the set goals. Nuclear safety is the collective responsibility of each NPP. The concept of nuclear safety culture therefore applies to every employee in a nuclear organization, from top management to all individual employees in the organization (p. 6–11).

The successful and stable operation of the NPP depends on the trust of a wider society in a nuclear facility. Owners and operators of the NPPs have to meet the expected obligations towards society and the environment. Respect for the interests of the wider society is a key precondition for successful coexistence and acceptance of NPPs. Trufanov (2013) states that organizations are influenced by different stakeholders in various fields. The importance of individual interests differs for individual groups. (p. 931) Matuleviciene and Stravinskiene (2015, p. 599) cite two basic factors that influence the trust of stakeholders, namely the reputation of the organization and its credibility (organizational reliability). The principle of respecting the interests of stakeholders involves cooperation with local communities and other stakeholders. Bowen, Newenham-Kahindi and Herremans (2010) explore when, how and why companies use different community strategies of integration. They set out three strategies of engagement and cooperation with communities: transactional, transitional and transformational. These actions have a long-term effect (p. 297).

Respect for the stakeholder interests of NPPs is one of the important socially responsible principles, which can be demonstrated by owners and operators. Simončič and Žurga (2019, p. 199–200), using the SEM (*Structural Equation Modelling*) method, showed the hypothesis that respecting the interests of stakeholders is a prerequisite for the acceptability of the NPPs in society and the environment and strengthens the quality of their coexistence. Figure 1 shows the main variables (grouped into 3 factors) of the structural model and relationships among the three latent constructs, as a basis for the hypothesis test and interactions between them. In general, 63 % of the quality of coexistence is explained by the acceptability of the NPPs in the environment. The influence of respecting the interests of stakeholders (as part of the social responsibility of the NPP) on the quality of coexistence is evident, and (even greater) on the acceptability of the NPP in society.

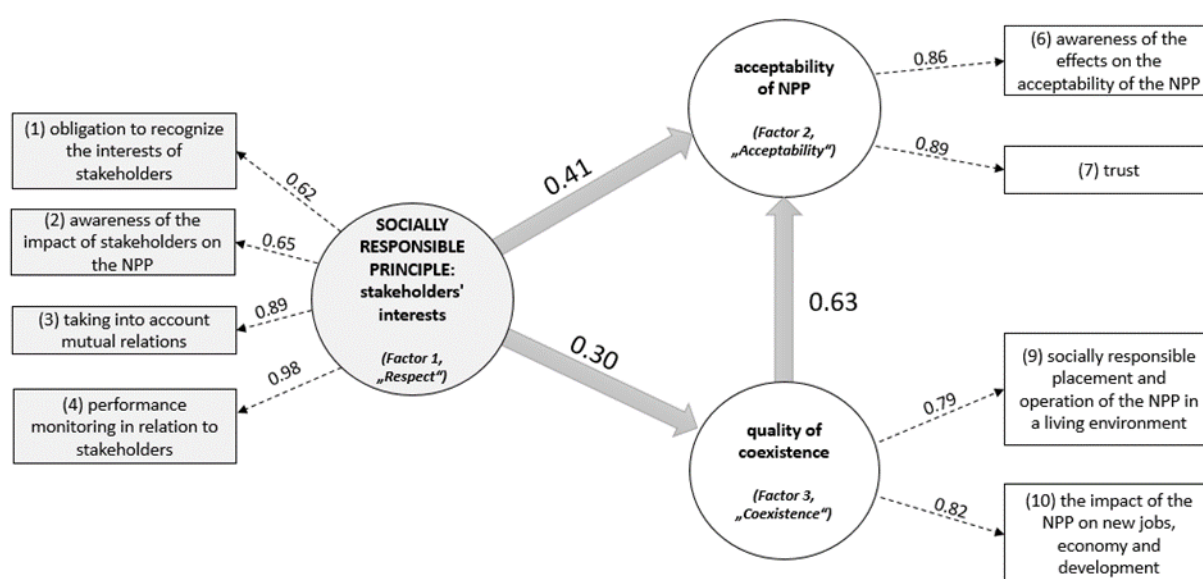


Figure 1. Structural model for NPPs, relationships among the three latent constructs. Summarized by »Successful Co-Existence of Nuclear Power Plants with Their External Stakeholders.«, M. Simončič & G. Žurga, 2019, *Atw - International Journal for Nuclear Power*, 64(4), p. 200.

2.2 Motivation for social responsibility

Based on the analysis of 38 articles from the field of social responsibility, we can highlight the essential advantages of socially responsible organizations: increasing trust in organizations and products / services it offers, competitive advantage, long-term reputation, efficiency, incentive for innovation, customer satisfaction / user satisfaction and the personal satisfaction of those who carry out socially responsible actions. (Simončič, 2015, p. 122) The above facts could be an important incentive for managers and other individuals in organizations, even in NPPs.

To be motivated means to be moved to do something, said Ryan and Deci (2000).

With motivation, the organizations promote work efficiency. The purpose of motivational theories is to study the motives that people need. These theories are, for example, the theory of Abraham Maslow (1954), McClelland (1961) and Herzberg's theory (1959). Process

motivational theories are studying processes that influence the way people work in a given way in given situations. Among these theories are known: the theory of Vroom (1964), Adams (1965) and Lawler's theory (1973). (Bexheti & Bexheti, 2016, p. 382)

In the Self-Determination Theory Ryan and Deci (2000) distinguish between different types of motivation based on the different reasons or goals that give rise to an action. The most basic distinction is between intrinsic motivation, which refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable, and extrinsic motivation, which refers to doing something because it leads to a separable outcome. Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence. When intrinsically motivated a person is moved to act for the fun or challenge entailed rather than because of external prods, pressures, or rewards, summarized by White (1959). Although intrinsic motivation is clearly an important type of motivation, most of the activities people do are not, strictly speaking, intrinsically motivated. (p. 54–60) Hetty, Schreus, Cuyper, Jawahar and Peeters (2012, p. 113) argue that extrinsic motivation focuses on the results of an organization, work is carried out by employees in order to achieve the goals of the organization, in anticipation of the prize, and not because they would enjoy it or it seemed interesting to them.

People often assume that socially responsible acts are conditioned primarily by financial motives (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003, p. 424; van Beurden & Goessling, 2008, p. 419). Simcic Brønn and Vidaver-Cohen (2009, p. 96) with research study in Norway to demonstrate that social responsibility can also significantly stimulate a different motivation. Graafland, Mazereeuw and van der Schouten (2012) analyzed extrinsic and intrinsic motives that affect their social responsibility on a sample of 473 executives in Germany, to take responsibility for the labour, environmental and social aspects of their business. Financial incentives have been identified as extrinsic as intrinsic ethical and moral incentives. The estimation results show that for social aspects, executives are significantly more driven by intrinsic motives than by the extrinsic motive. Further, for the environmental aspects of social responsibility intrinsic motives provide stronger stimulus than extrinsic motives. (p. 377)

2.3 Basic research question and hypotheses

The development of social responsibility in different environments depends on the nature of the participating local and global stakeholders and their interactions. Avetisyan and Ferrary (2012, p. 130) state that differences in motivational factors in many organizations were found between some countries. Ivanko and Stare (2007, p. 96) note that national culture influences organizational culture, which was among the first to prove Hofstede. Reason (1998) emphasized the cultural influences in the emergence of the accident, in the Chernobyl NPP, in 1986.

Given the extraordinary responsibility of NPPs to the wider society, we expect that the owners and operators of NPPs, are motivated to perform socially responsible actions (that is, there are no differences in understanding and readiness for such actions). This must apply regardless of the geographical or cultural environment in which they are located.

In this study, we present the basic research question: »*What motivates owners and operators of NPPs for socially responsible actions?*». We developed the following two-part hypothesis: "*Motives which encourage the owners and operators of NPPs in different countries, to implement social responsibility, are not different. The main motivation for the social responsibility of owners and operators of the NPP are intrinsic factors.*"

3 Method

3.1 Data collection

NPPs represent owners and operators. They are members of the International Organization of the World Association of Nuclear Operators (WANO), in four regional centres. Representatives of 147 nuclear reactors are members of the Regional Centre in Paris (also among them the Krško NPP). They are owned by 14 organizations in 13 countries. The management of WANO, a regional centre in Paris, enabled us to invite the NPPs to participate in the survey through their internal information system.

3.2 Questionnaire and data analysis

We have provided an objective measurement instrument, which is in function of the variables we measure. For the purpose of this study, a questionnaire with closed type questions (statements) was developed. It was consistent and would produce comparable results in repeated measurements. Our purpose was to find the importance of the six motivational factors. As intrinsic, we defined: personal ethical and moral values, personal satisfaction and the need for charity. As extrinsic, we defined: recognition or praise, financial and other material incentives and better career opportunities. In a pilot study, the Human Resources Manager at the Krško NPP, as a representative of the management structure of the NPP, participated. Owners and operators of NPPs expressed their impact of all six motivational factors: 1-insignificant, 2-slight impact, 3-possible impact, 4-large impact or 5-very large impact. For basic analysis, descriptive statistics methods were used. For analyzing the completed questionnaires, we used descriptive statistics, the Mann-Whitney test, Kruskal-Wallis test and the Wilcoxon signed-rank test.

3.3 Time frame of the survey

Web based surveys were conducted in October 2017. The research was carried out at a time when the next European concept of electricity supply was primarily oriented towards low-carbon sources. The EU wants to provide technological leadership in the nuclear domain, including the development of fusion through the International Thermonuclear Experimental Reactor (ITER), so as not to increase energy and technology dependence, and to provide European companies with business opportunities. This will in turn support EU growth, jobs and competitiveness. (European Commission, 2017, p. 10–11)

This was also six years after the accident at the Fukushima NPP in Japan, which affected the confidence in NPPs on a global scale.

4 Results

4.1 Structure of participants and descriptive statistics

In figure 2 the number and structure of the responding respondents are evident. There were 43 representatives of the NPP and 3 owners of them. Considering their function in the organization, the majority of representatives were members of the top management, what we wanted to achieve.



Figure 2. Number of participating members, and organizational function of respondents.

Table 1 summarizes some descriptive statistics for all six motivational factors. Owners and operators have expressed great importance for “Personal ethical and moral values”, also for “Need for charity” and (especially operators) “Personal satisfaction”.

Table 1. Descriptive statistics for six motivational factors.

Motivational factors	Affiliation	N	M	SD	Mdn	Mo
Recognition or praise	Operators	43	3,02	0,636	3,00	3
	Owners	3	3,33	1,155	4,00	4
Financial and other material incentives	Operators	43	2,42	0,879	2,00	3
	Owners	3	2,67	0,577	3,00	3
Personal ethical and moral values	Operators	43	4,67	0,522	5,00	5
	Owners	3	4,67	0,577	5,00	5
Personal satisfaction	Operators	43	4,60	0,583	5,00	5
	Owners	3	3,67	1,155	3,00	3
Need for charity	Operators	43	3,88	0,793	4,00	4
	Owners	3	3,67	2,309	5,00	5
Better career opportunities	Operators	43	2,37	1,001	3,00	3
	Owners	3	2,33	1,155	3,00	3

Note. N= total number of responses; M=sample mean; SD=standard deviation; Mdn=median; Mo=mode.

We illustrated the median values graphically in figure 3.

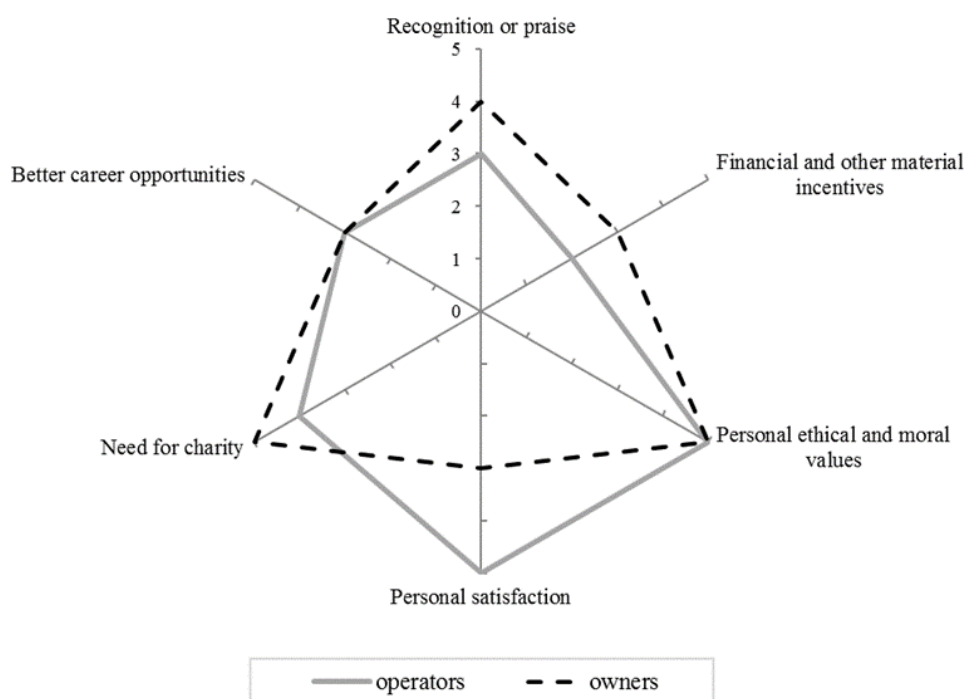


Figure 3. Median values, impact of motivational factors for operators and owners.

4.2 Test of hypotheses

The first part of the hypothesis (“The motives which encourage the owners and operators of NPPs in different countries, to implement social responsibility, are not different.”) tested by the Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests. The results of both tests were summarized in tables 2 and 3.

Table 2. Mann-Whitney test, operators and owners of NPPs.

Motivational factors	Affiliation	N	Average rank	U	p
Recognition or praise	Operators	43	23,12	48,000	0,411
	Owners	3	29,00		
Financial and other material incentives	Operators	43	23,24	53,500	0,603
	Owners	3	27,17		
Personal ethical and moral values	Operators	43	23,53	63,000	0,934
	Owners	3	23,00		
Personal satisfaction	Operators	43	24,28	31,000	0,080
	Owners	3	12,33		
Need for charity	Operators	43	23,21	52,000	0,550
	Owners	3	27,67		
Better career opportunities	Operators	43	23,50	64,500	1,000
	Owners	3	23,50		

Note. N= total number of responses; U= Mann-Whitney test statistics; p=statistical significance ($p < 0.05$ means statistically significant difference).

Table 3. Kruskal-Wallis test, function in organization (top management, representative in WANO, public relation).

Motivational factors	df	H	p
Recognition or praise	2	0,397	0,820
Financial and other material incentives	2	5,075	0,079
Personal ethical and moral values	2	0,090	0,956
Personal satisfaction	2	0,809	0,667
Need for charity	2	0,207	0,902
Better career opportunities	2	8,828	0,012

Note. *df*=degrees of freedom; *H*= Kruskal-Wallis test statistics; *p*= statistical significance (*p* <0.05 means statistically significant difference).

We confirmed that the differences in the motives for carrying out socially responsible actions among owners and operators are not statistically significant. At the same time, in most cases (5 of 6), there are no statistically significant differences in the motives for performing socially responsible acts. We took into account the function of the organization.

The second part of the hypothesis ("The main motivation for socially responsible actions for owners and operators of the NPP are intrinsic factors.") was tested by the Wilcoxon signed-rank test. From the two new variables median (*Mdn*) were determined, one for intrinsic and one for extrinsic motivational factors. We summarized the results of the test in table 4.

Table 4. Wilcoxon signed-rank test, intrinsic& extrinsic factors.

Motivational factors	N
Extrinsic <i>Mdn</i> < Intrinsic <i>Mdn</i>	41
Extrinsic <i>Mdn</i> > Intrinsic <i>Mdn</i>	0
Extrinsic <i>Mdn</i> = Intrinsic <i>Mdn</i>	5

Note. *N*=total number of responses.

The difference between the two types of factors is statistically significant ($Z = -6,247, p < 0.001$). In motivating socially responsible actions for owners and operators, personal ethical and moral values, personal satisfaction and the need for charity are predominant.

5 Discussion

We can be socially responsible in various ways - as individuals in society or in various organized groups, including organizations. The social responsibility of organizations promotes competitiveness, existence and enables sustainable development.

According to the great responsibility of NPPs to the wider society, we expect that the owners and operators of the NPPs were highly motivated to perform socially responsible actions. In this research to determine the motivational factors that dominate the implementation of social responsibility, we included several operators of NPPs and their owners, taking into account geographical and cultural diversity. We have shown that owners and operators of the NPPs are motivated for socially responsible activities, regardless of the geographical and cultural environment. Differences in the motives for carrying out socially responsible actions between

owners and operators are not statistically significant. In most cases, there are no differences in motives, considering the function in the organization (top management, representatives in WANO or public relations).

It is also expected that the main motivation of the owners and operators of the NPPs for social responsibility derives from their personal ethical and moral values, personal satisfaction and the need for socially responsible actions. This means that a material incentive in the form of salaries or rewards, public praise and career goals (extrinsic motives) for owners and operators of the NPPs are not a dominant motivational factor. We have confirmed the high motivation for carrying out socially responsible actions of the owners and operators of the NPPs. Personal ethical and moral values, as well as personal satisfaction (intrinsic factors), dominate.

Taking into account the above facts and based on the presented results, we confirmed the hypothesis.

Motivation for social responsibility supports the appropriate working environment which contributes to the organizational culture. The organizational culture represents the values and behaviour of employees in the nuclear industry. This is closely linked to the personal development of each individual in NPPs. The development of the organizational and safety culture in the NPPs is significantly influenced by international organizations, in particular the WANO organization, which places special importance on this field. WANO organization participated indirectly in the research; with its support (use of internal communication process) we persuaded and invited participants to the survey. In this way, WANO demonstrated their social responsibility and understanding of the issues we have been researching.

Coexistence with NPPs depends on the trust of stakeholders into the NPP, the perception of their quality of life, the awareness of the impacts on coexistence, and the willingness to respect the interests of stakeholders of NPPs, which the power plant should implement with socially responsible practices. ISO 26000 (2010) addresses impacts, interests and expectations; it requires that the organization must take into account and understand the three types of relationships between the organization and society, between the organization and its stakeholders, and between stakeholders and society (p. 49).

NPPs want to meet the challenges ahead. They want to co-create a trusted environment, which enables them to operate in the long term and achieve their economic goals. Motivational factors that we have found confirm that owners and operators of NPPs, besides the economic, are also aware of ethical responsibilities to the wider society. In a constantly changing and critical environment, NPPs can only provide its existence with an effective response in the electricity market together with respect of different stakeholders. In this way, it is possible to establish a partnership with the wider community and trust in a nuclear facility. The coexistence with NPPs depends on the respect, consideration and response of owners and operators to the interests of their stakeholders.

The social responsibility of NPPs is an important part of competitive electricity supply and the quality of life for wider society.

6 Conclusion

In this research, 46 participating WANO members in regional Paris group were identified, as the owners or operators of the NPPs. At the time of survey, 147 nuclear reactors were included in the group, owned by 14 organizations from 10 European, one Asian and two South American countries (WANO, 2017). Assuming that we have captured the probability sample of the owners and operators of the JE, we have confirmed that there were no statistically significant differences in the motives for carrying out socially responsible actions between owners and operators, irrespective of the geographical or cultural environment. Taking into account their function in the organization (top management members, representatives in WANO and public relation personnel) we confirmed the same. Participating owners and operators of the NPPs clearly expressed the dominance of intrinsic motivational factors. They have proven their ethical responsibility and a pattern of behaviour that seeks to contribute to a socially responsible contribution to general well-being of wider society.

The results help NPPs in establishing and consolidating a positive image of a socially responsible organization. Owners and operators are able to consider aspects and challenges of the new paradigms of shared coexistence and are aware of the positive effects of socially responsible actions.

The wider society is aware that owners and operators of the NPPs obviously demonstrate that they want to act in a socially responsible manner. This is a good starting point for the choice and implementation of appropriate strategies of non-governmental organizations, the organization of local communities, political parties and other stakeholders, and for responding to expressed environmental issues and sustainable development. It affects the acceptability of NPPs and the quality of life of individuals and different groups in modern society and the environment in which nuclear facilities are located.

The responsiveness of the owners of the NPPs was not as good as the responsiveness of the operators; therefore, the sample is less representative for the owners. It would also make sense that further research focus on the inspirations that influence the motivation for establishing partnership relations with the NPPs, of the external stakeholders of the NPPs (local communities, political public, NGOs, journalists and others).

References

1. Afgan, N. H. (2013). Sustainable nuclear energy dilemma. *Thermal Science*, 17(2), 305–321. doi: 10.2298/TSCI121022214A
2. Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2012). Dynamics of stakeholders' implications in the institutionalization of the CSR field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 115–133. doi: 10.1007/s10551-012-1386-3
3. Bexheti, L., & Bexheti, A. (2016). The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(2), 379–386.
4. Bowen, F., Newenham-Kahindi, A., & Herremans, I. (2010). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95, 297–318. doi: 10.1007/s10551-009-0360-1
5. Goodfellow, M. J., Dewick, P., Wortley, J., & Azapagic, A. (2015). Public perceptions of design options for new nuclear plants in the UK. *Process Safety and Environmental Protection*, 94, 72–88. doi: 10.1016/j.psep.2014.12.008
6. Graafland, J., Mazereeuw, C., & Van der Schouten, D. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377–396. doi: 10.1007/s10645-012-9198-5
7. Hetty, I. J., Schreus, B., Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability. *Career Development International*, 17(2), 104–119.
8. Horvath, A., & Rachlew, E. (2016). Nuclear power in the 21st century: Challenges and possibilities. *Ambio*, 45(1), 38–49. doi: 10.1007/s13280-015-0732-y
9. IAEA. (2019, maj 10). *International Atomic Energy Agency*. Retrieved from International Atomic Energy Agency: <http://www.iaea.org/PRIS/>
10. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
11. Kato, T., Takahara, S., Nishikawa, M., & Homma, T. (2013). A case study of economic incentives and local citizens' attitudes toward hosting a nuclear power plant in Japan: Impacts of the Fukushima accident. *Energy Policy*, 59, 808–818. doi: 10.1016/j.enpol.2013.04.043
12. Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424.
13. Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). Identifying the factors of stakeholder trust: a theoretical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 599–604. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.456
14. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. doi: 10.1177/0170840603024003910
15. Raja, K. S., Pesic, B., & Misra, M. (2015). *Nuclear Energy and Environmental Impact*. New York: Springer Science+Business Media. doi: 10.1007/978-1-4614-6431-0_30-2
16. Reason, J. (1998). Achieving a safe culture: theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293–306.
17. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
18. Shadrina, E. (2012). Fukushima fallout: gauging the change in Japanese nuclear energy policy. *International Journal of Disaster Risk Science*, 3(2), 69–83. doi: 10.1007/s13753-012-0008-0
19. Simcic Brønn, P., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*, 87, 91–109. doi: 10.1007/s10551-008-9795-z

20. Simončič, M. (2015). Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revija za univerzalno odličnost*, 4(3), 110–129.
21. Simončič, M., & Žurga, G. (2016). Social responsible communication of nuclear power plant with external stakeholders. *Atw - International Journal for Nuclear Power*, 61(11), 653–659.
22. Simončič, M., & Žurga, G. (2019). Successful Co-Existence of Nuclear Power Plants with Their External Stakeholders. *Atw - International Journal for Nuclear Power*, 64(4), 197–202.
23. Slovenski standard SIST ISO 26000:2010. (2010). Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo.
24. Štrukelj, T., & Mulej, M. (2017). Strategija podjetja in družbena odgovornost. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(3), 292–307.
25. Truelove, H. B., & Greenberg, M. (2013). Who has become more open to nuclear power because of climate change? *Climatic Change*, 116, 389–409. doi: 10.1007/s10584-012-0497-2
26. Trufanov, V. V. (2013). Modeling development options of electric power systems in conditions of multiple stakeholders. *Thermal Engineering*, 60(13), 931–937.
27. Van Beurden, P., & Goessling, T. (2008). The worth of values - A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424. doi: 10.1007/s10551-008-9894-x
28. WANO. (2013). *Traits of a healthy nuclear safety culture*. Atlanta-London&Hong Kong-Moscow-Paris-Tokyo: WANO.
29. WANO. (21. 9. 2017). *WANO*. Retrieved from WANO, Members: <http://www.wano.info/en-gb/members/members>
30. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, 66, 297–333.
31. World Nuclear Association. (2017, 05 30). *World Nuclear Association*. Retrieved from The Harmony programme: <http://world-nuclear.org/getattachment/Our-Association/What-we-do/The-Harmony-programme/2017-05-Harmony.pdf.aspx>

Povzetek:

Motivacija za družbeno odgovornost v jedrskih elektrarnah

Raziskovalno vprašanje (RV): Kaj lastnike in operaterje jedrskih elektrarn (JE) motivira za izvajanje družbeno odgovornih dejanj?

Namen: Z raziskavo ugotoviti prevladujoče motive za družbeno odgovornost lastnikov in operaterjev JE. Ugotoviti, kako so pripravljeni zadovoljevati pričakovanja širše družbe.

Metoda: Po pregledu relevantne literature predstavljenega interesnega področja, smo v raziskavo vključili lastnike in operaterje JE, tj. članice mednarodne organizacije World Association of Nuclear Operators (WANO), regionalnega centra v Parizu. Kot instrument za pridobivanje potrebnih informacij uporabljamo smo za ta namen razvili vprašalnik. Za vrednotenje podatkov, poleg opisne in frekvenčne statistike, smo uporabili Mann-Whitneyev test, Wilcoxonov test predznačenih rangov in Kruskal-Wallisov test.

Rezultati: V raziskavi se sodelovalo 45 predstavnikov operaterjev in trije lastniki JE. Glavna motivacija za družbeno odgovorna dejanja so za lastnike in operaterje JE intrinzični dejavniki, predvsem osebne etične in moralne vrednote ter osebno zadovoljstvo. Dokazali smo, da se motivi, ki lastnike in operaterje JE motivirajo za izvajanje družbene odgovornosti, statistično značilno ne razlikujejo. V večini primerov te razlike niso bile statistično značilne, niti upoštevajoč funkcijo v organizaciji. Izkazali so visoko pripravljenost za zadovoljevanje pričakovanj širše družbe.

Organizacija: Za JE rezultati krepijo vzpostavitev in utrjevanje pozitivne podobe družbeno odgovorne organizacije.

Družba: Širša družba se seznani, da lastniki in operaterji JE izkazujejo jasno namero, da želijo delovati družbeno odgovorno. Vpliva na sprejemljivost JE in na kakovost življenja posameznikov ter različnih skupin v sodobni družbi in okolju, v katerega so umeščeni jedrski objekti.

Originalnost: Izvedena raziskava je prva, ki je ciljno usmerjena v proučevanje motivacijskih dejavnikov, ki lastnike in operaterje JE nagovarjajo k družbeno odgovornim dejanjem. Rezultati so neposredno uporabni in relevantni v slovenskem in mednarodnem prostoru. Prispevajo k boljšemu razumevanju interakcij med družbo in JE.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Odzivnost lastnikov JE ni bila tako dobra kot odzivnost operaterjev, zato je za lastnike vzorec manj reprezentativen. Raziskave je smiselno usmeriti tudi na dejavnike, ki vplivajo na motivacijo za vzpostavitev partnerskega odnosa z JE na strani zunanjih deležnikov JE (različnih interesnih skupin - od lokalnih skupnosti, politične javnosti, nevladnih organizacij, novinarjev in drugih).

Ključne besede: sobivanje z jedrsko elektrarno, družbena odgovornost, intrinzični in ekstrinzični motivacijski dejavniki.

Milan Simončič graduated from the Faculty of Chemistry and Chemical Technology in Maribor. With the dissertation "Model of integrating external stakeholders in the implementation of the principles of social responsibility of nuclear power plants", advocated in 2018 at the Faculty of Organisation Studies in Novo mesto, he achieved the title of doctor of science in the field of quality management. He works in the Nuclear Power Plant Krško as a lead engineer of analytical chemistry and radiochemistry. He has published several papers, actively works in professional forums in Slovenia and international organizations, especially on the area of degradation mechanisms of materials in nuclear power plants, quality management systems - in particular implementation of the SIST ISO/IEC 17025, organizational excellence, the concept of social responsibility and the challenges of energy in sustainable society.

Copyright (c) Milan SIMONČIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Univerzalna metoda iskanja priložnosti za razvoj novega proizvoda

Janez Benedičič*

Laboratorij LECAD, Fakulteta za strojništvo, Univerza v Ljubljani, Aškerčeva 6, 1000
Ljubljana
janez.benedicic@fs.uni-lj.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Ali se lahko metoda iskanja priložnosti za razvoj novega proizvoda uporabi tudi izven kovinsko predelovalne industrije, za katero je bila razvita?

Metoda: Metodološki pristop preverjanja univerzalnosti metode bo temeljiv na preizkusih v različnih okoljih in organizacijah.

Rezultati: Z uporabo metode v različnih okoljih in različnih organizacijah smo potrdili njeno univerzalnost uporabe

Organizacija: Organizacije vključene v raziskavo so nadgradile svoje kompetence razvojnih timov in raziskale svoje razvojen možnosti, ki jih bodo v nadljevanju lahko udeležile. Izvedena metoda prispeva k odličnosti organizacije kot tudi udeleženi posameznikov.

Družba: Potrditev univerzalnosti metode bo omogočila njeno širšo uporabo v družbi.

Originalnost: Originalna je sama metoda kot tudi pristop, da se industrijska praksa prenese v popolnoma drugo panogo in organizacijsko obliko, ter se v njej uspešno uveljavi. Originalnost je tudi v tem, da je izvedba metode pravzaprav učenje in raziskovanje o svoji organizaciji, trgu in trendih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Ena izmed ključnih omejitev je dolgotrajnost izvedbe metode, saj lahko sama izvedba traja tudi več kot eno leto. Druga omejitev, je v tem, da mora širše vodstvo organizacije podpreti izvedbo metode. Nadaljnji koraki raziskovanja bodo usmerjeni v prilagoditev metode v osebno načrtovanje razvoja posameznika.

Ključne besede: priložnost, iskanje priložnosti, organizacija, univerzalnost, koraki, podjetniška pozornost, odličnost.

1 Uvod

Razvoj proizvodov še vedno razumemo kot nalogo razvojnih oddelkov v večjih podjetjih, ki si lahko "privoščijo" razvoj. Mikro podjetja in druge organizacijske oblike organizacij potrebujejo proizvode in njihov razvoj. Ta je lahko precej drugačen, kot si ga predstavljamo v razvojnem oddelku večjega podjetja. Veliko manj pozornosti pa podjetja in druge organizacije dajejo iskanju priložnosti za razvoj novega proizvoda. Ideje za proizvode se porajajo bodi so dobre ali slabe. V družbi se opazijo briljantni posamezniki z uspešnimi zgodbami. To imenujemo tudi t.i. podjetniška pozornost. Uspešne zgodbe pa zakrijejo vse prejšnje neuspele poizkuse. Ravno zato mora biti tudi začetni del razvojnega procesa sistematično definiran in omogočati povračljivost in interativnost. Razvita metoda iskanja priložnosti za nove

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 7. julij 2019; revidirano: 10. julij 2019; sprejeto: 11. julij 2019. /

Received: 7th July 2019; revised: 10th July 2019; accepted: 11th July 2019.

proizvode omogoča prav to. Je enostavna za uporabo in primerna tako za večja podjetja, mikro podjetja in druge organizacijske oblike.

Z uspešno uporabo metode na treh primerih in dveh različnih organizacijskih oblikah bomo dokazali, da je metoda univerzalna in njena izvedljivost možna v ekstremno različna organizacijah.

2 Teoretična izhodišča

Podjetja si želijo nove proizvode, ki bi jim prinašali pozitivno finančno korist. Ena izmed težjih, če ne celo najtežjih odločitev je, kakšni in kateri proizvodi bodo podjetju to res prinesli. Menimo, da morajo podjetja zato osvojiti sistematični proces iskanja priložnosti s poudarkom na upoštevanju značilnosti podjetja. Kaj je za podjetje priložnost, je različno od podjetja do podjetja. Priložnost je lahko nova poslovna usmeritev, zmanjševanje stroškov, poenostavljanje operacij, nadgradnja obstoječih proizvodov, nova platforma proizvodov, nov proizvodni proces, nove storitve ali nov pristop k prodaji in trženju (Belliveau in sod., 1994). Odvisno je od njihove poslovne politike, razvoja družbe v kateri podjetje posluje in vrste poslovanja. Tudi odgovor na vprašanje, kaj pravzaprav je priložnost, je različen glede na razvojno obdobje in smer raziskovanja posameznega raziskovalca.

Procesi in modeli iskanja priložnosti nastajajo v poslovnem in tehnično - razvojnem okolju. Poslovno okolje v središče postavlja podjetje, oziroma podjetnika. Podjetniki imajo pogosto zmožnosti prepoznavanja poslovne priložnosti. Tako osnovna podjetniška dejavnost vključuje tudi iskanje priložnosti. Prvi proces, poimenovan kreativen proces, je predlagal Wallas že leta 1926. Še posebej intenzivno so se omenjeni procesi in modeli razvijali od leta 1997 dalje. Priložnosti in iskanje priložnosti obravnavajo iz različnih vidikov. Za tehnično - razvojno okolje so značilni razvojni procesi, pred tem pa so bili značilni konstrukcijski procesi. O priložnostih za nove proizvode se je pričelo govoriti šele z razvojem celovitega razvojnega procesa nekje od leta 1984 dalje, intenzivneje pa v zadnjem času. Na razvoj celovitih procesov je vplivalo tudi spoznanje, da kreativnost in inovativnost postajata vedno bolj pomembna dejavnika pri razvoju proizvodov.

Avtorji procese iskanja priložnosti, ki so nastali v tehnično - razvojnem okolju, v večji meri umeščajo na začetek razvojnega procesa. Andreasen postavlja iskanje poslovne priložnosti v začetno fazo celovitega razvojnega procesa, enako Cooper (Cooper, 2006, str. 23-31) v Stage-Gate metodi, Di Benedetto (Crawford & Benedetto, 2003) v razvojnem procesu novih proizvodov, enako je umeščen NCD model (Koen in sod., 2001, str. 46-55) in začetek iNPD procesa (Cagan & Vogel, 2002). Linde (Linde, 2005) je razvil svojstveni proces, ki pokriva razvojni proces do opredelitve detajlov in ga je zaradi specifične razvojnih korakov težko primerjati z drugimi obstoječimi procesi. Proces, ki so nastali izključno v poslovnem okolju, proces iskanja priložnosti prepoznavajo kot samostojen, ki se zaključi s poslovnim načrtom in ne vnaprej povezan z nadaljnjim celovitim razvojnem procesom proizvoda. Nepovezanost razvojnega procesa in procesa iskanja priložnosti je negativna predvsem za manjša in srednja

podjetja, ki tako morajo obvladovati več različnih metod in jih tudi znati medsebojno povezati. Razvojni proces tako ni povezan, ampak se prekinja. Pretok informacij in podatkov med posameznimi procesi ni tekoč, ampak so potrebna prilagajanja informacij in podatkov ali posameznih faz procesov. Najbolj izrazito se to kaže v procesih avtorjev Bhav (Bhav, 1994), McMullan (Long & McMullan, 1984, str. 567-590) in Hills (Hills in sod., 1999), medtem ko Ardichvili (Ardichvili in sod., 2003) opredeli poslovni načrt kot rezultat procesa identifikacije priložnosti, s katerim lažje vstopimo v nadaljnji razvojni proces. Laurie (Laurie in sod., 2006, str. 80-90) razlaga, da platforma največkrat nastane iz posameznega proizvoda, vendar ne predstavlja nadaljnjega razvojnega procesa proizvoda, niti razvoja platforme. Tako ni mogoče opredeliti, v katero fazo razvojnega procesa bi lahko vstopili z rezultati procesa. Našo metodo iskanja priložnosti umeščamo v celovit razvojni proces - GPD (Slika 1), ki ga je razvil Duhovnik (Duhovnik in Balić, 2004). GPD proces z našo metodo dopolnjujemo v abstraktnem delu, kjer se iščejo ideje za nove proizvode. Rezultati metode vstopajo v zlato zanko definiranja naloge, ki se nadaljuje od abstraktnega do definicije ciljev in zahtev. Rezultat naše metode je opredeljena projektna naloga, v GPD pa vstopimo v definicijo problema. S tem zagotovimo večjo zanesljivost prenosa informacij iz uporabe metode v GPD. Metoda iskanja priložnosti se lahko uporabi tudi kot povsem samostojna metoda. Rezultat so opredeljene projektne naloge, ki se vključijo v načrtovanje nabora razvojnih projektov. Razvojni procesi proizvodov se razvijajo v smeri vedno večje sistematičnosti pristopa. Ardichvili (Ardichvili in sod., 2003) meni, da so nesistematično odkrite priložnosti bolj uspešne in hitreje povrnejo vložena sredstva, kot priložnosti prepoznane s sistematičnim pristopom. Eureka ideje posameznikov so velikokrat izjemne, vendar so predstavljene širši javnosti šele, ko gredo skozi samo ocenjevalni proces pri posamezniku. Njihovega uresničevanja pa se lotijo le pogumni - podjetniki. Zato lahko te ideje izkazujejo večjo uspešnost. V nasprotju z Ardichvilijem Laurie (Laurie in sod., 2006, str. 80-90) pripisuje velik pomen sistematičnosti pri odkrivanju priložnosti za nove proizvode in platforme. V podjetju ni časa, da bi čakali, kdaj se bo posamezniku v razvojnem timu porodila dobra ideja. Razvojniki morajo stalno in sistematično iskati priložnosti. Naša metoda uvaja večjo sistematičnost v procesu iskanja priložnosti in stalno možnost iterativnosti med posameznimi koraki. Posamezniku omogoča stalno kreativnost in produciranje Eureka idej.

Samo iskanje priložnosti seveda lahko izvede tudi zunanje podjetje. Razumeti je potrebo, da je iskanje priložnosti tudi proces učenja. Z vključenostjo v proces iskanja posameznik in celotna organizacija dobi potrebne informacije in osnovna znanja, ki so potrebna za nadaljnji razvoj obetavnih priložnosti. Obstoječi procesi so bistveno manj vodeni in definirani, za kar potrebujete posebna znanja in tudi izobraževanja za izvedbo metode. Bistvo univerzalnosti je enostavna in jasna uporaba. Tako jo zmore uporabljati industrijsko podjetje in druge vrste organizacije kot je npr. kmetijsko gospodarstvo.

3 Metoda

Andreasen (Andreasen, 1984) pravi, da je v začetku uvajanja procesa celovitega razvoja ta manj učinkovit in počasnejši. Vendar sčasoma, ko organizacija prevzame določen način dela in na podlagi preteklih izkušen oblikuje razvojni proces, ta postaja veliko hitrejši in učinkovitejši. Metoda iskanja priložnosti se praviloma izvaja v za to formirani razvojni skupini. Lahko pa jo izvede tudi posameznik. V tem primeru je priporočljivo, da ima posameznik mentorja, ki ga lahko usmerja in mu svetuje. To pa je v največji meri odvisno od posameznika ki izvaja metodo.

Metodo iskanje priložnosti (Benedičič, 2007) smo razdelili v štiri korake (Slika 1).

Korak 1 - robni pogoji iskanja priložnosti: V prvem koraku opredelimo področje iskanja priložnosti. Odločimo se na podlagi tesnega sodelovanja z vodstvom, analize organizacije in prepoznanih trendov na trgu. Raziščemo prednosti in slabosti, globalne trende, razvojno strategijo in cilje. Nabor teh informacij v dialogu z vodstvom pripelje do izdelave ranga smeri iskanja priložnosti. Izbira smeri/področja iskanja priložnosti je lahko na podlagi odločitve skupine in vodstva ali pa se uporabi katera iz med metod ocenjevanja.

Korak 2 - prepoznavanje priložnosti: To je korak intenzivnega zbiranja informacij o določenem področju glede na štiri vplivne dejavnike: socialni, ekonomski, tehnološki in zakonodajni dejavnik. Informacije se iščejo na osnovi dejavnikov po primarnih in sekundarnih virih. Iščemo nosilce priložnosti, ki jih predstavljajo potrebe, želje, fantazije, delovni procesi in referenčni proizvodi na področju oziroma pod področjih. Priložnost je prepoznana, če nosilci priložnosti skupaj z organizaciji lahko prinesejo pozitivno finančno in razvojno vrednost. Posameznik prepoznano priložnost "shrani" v območje prepoznanih priložnosti in eureka idej. Z uporabo kreativnih metod poskušamo prepoznati še dodatne priložnosti. V tem koraku se dovoljujejo poglobljanja in razčlenjevanja področja na manjša, bolj usmerjena področja.

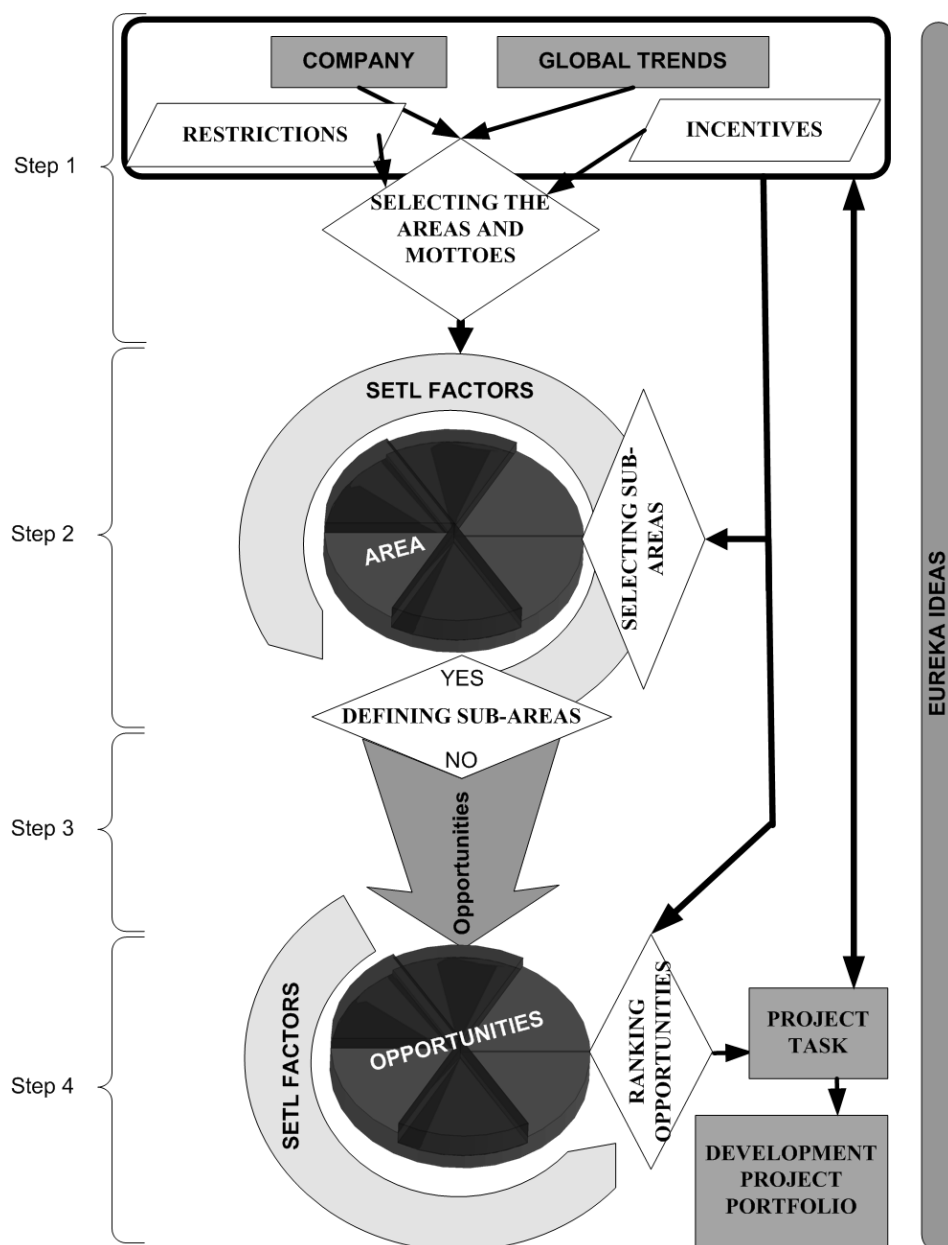
Korak 3 - izločitev neprimernih priložnosti: Na podlagi kriterijev skupaj z vodstvom izločimo neprimerne priložnosti. Uporabi se katera izmed metod ocenjevanja.

Korak 4 - analiza priložnosti: Izredno pomemben korak, v katerem se s podrobnejšo analizo potrdi posamezne priložnosti. Odgovoriti si je potrebno, ali so prepoznane priložnosti realne, ali smo le tako domnevali zaradi pomanjkanja informacij. Vsako priložnost analiziramo in dopolnimo s pomočjo SETZ dejavnikov. Oblikovali smo t.i. parametre priložnosti in natančneje opredelili, na osnovi katerih podatkov in informacij se lahko kvalitetno odločamo o perspektivnosti priložnosti:

- Nosilec priložnosti: potrditev resničnosti obstoja potreb, izboljšav, delovnih procesov..., ki predstavljajo priložnost za nov proizvod.

- Uporabnik in njegove koristi: Kako na priložnost gleda uporabnik in kaj mu bo prinesla.
- Trendi: Analiza trendov. Kako trendi spodbujajo priložnost. Ali se je šele pričel razvijati, ali je že v upadanju.
- Konkurenca: Preveriti je potrebno zmogljivost in sposobnosti konkurence ter grožnje.
- Prodajni potencial: Opredelimo velikost trga in ocenimo obseg prodaje.
- Potrebni viri: Opredelimo potrebne vire za razvoj priložnosti. Ali ima podjetje dovolj lastnih virov? Če ne, katere in kje jih bo moralo podjetje iskati.

Posamezne priložnosti je potrebno oceniti. Rezultat je rang primernosti priložnosti in njihov opis, iz katerega lahko razberemo že določene zahteve za nov proizvod oziroma storitev, predvsem pa ga upoštevamo pri načrtovanju in razporeditvi razvojnih projektov organizacije.



Slika 1: Metoda iskanja priložnosti za razvoj novega proizvoda (Benedičič, 2007)

SETZ (socialni, ekonomski, tehnološki in zakonodajni) dejavniki

Če želimo prepoznati priložnosti, potrebujemo dovolj kvalitetnih informacij. Kombinacija informacij iz trga, oziroma okolja in podjetja lahko poveča verjetnost uspeha odkritja priložnosti za določeno podjetje, tako kot tudi strukturirano in sistematično iskanje informacij. Struktura in količina informacij, potrebnih za odkritje priložnosti, se je spreminjala z razvojem metod.

Z našo metodo sistematično in strukturirano urejamo zbiranje informacij, ki so osnovna podlaga za uspešno prepoznavanje priložnosti. Skupino informacij, ki se nanaša na podjetje smo izbrali že v prvem koraku, kjer smo prepoznali določene prednosti in slabosti vezane na podjetje. V drugem koraku se osredotočamo na informacije iz trga in okolja. Strukturirano zbiranja informacij smo nadgradili v štiri vplivne SETZ dejavnike:

- Socialni dejavnik: se osredotoča na družbo in njene spremembe. Pozorni moramo biti tudi na medsebojno vplivanje z ostalimi dejavniki. Zanima nas trenutno stanje in pričakovana gibanja v prihodnosti.
- Ekonomski dejavnik: je finančni dejavnik s katerim poskušamo opredeliti finančno perspektivnost področja oziroma kasneje priložnosti.
- Tehnološki dejavnik: med drugim pomeni tudi dobro poznavanje sedanje tehnologije, znanstvenih odkritij in s tem tehnologije prihodnosti. To so lahko pomembni viri novih priložnosti.
- Zakonodajni dejavnik: je v zadnjem času vedno bolj pomemben dejavnik pri iskanju priložnosti, kot tudi pri snovanju novih proizvodov. Določeni zakoni lahko spodbudijo trend na določenem področju, lahko pa tudi trendi narekujejo sprejetje določene zakonodaje. Prav tako so lahko nova odkritja in radikalne inovacije povod za sprejetje pravilnikov in zakonov ali obratno

Vir informacij je zelo pomemben. Čim več različnih virov informacij imamo, več različnih informacij dobimo, kar veča verjetnost različnih prepoznanih priložnosti. Poznamo primarne in sekundarne vire (Kotler, 1994). Iz primarnih virov dobimo izvirne podatke, ki jih zbiramo s posebnim namenom. Iz sekundarnih virov pa pridobimo podatke, ki so že zbrani za druge namene. Pridobivanje informacij in podatkov iz primarnih virov je zahtevno, saj zahteva veliko neposredne osebne komunikacije, to pa zahteva več človeških virov. V pridobljenih podatkih je velikokrat vključeno osebno mnenje, zato jih je potrebno pretvoriti iz osebne oblike v neosebno in splošno formulacijo. Na podlagi različnih informacij je mogoče sklepati na tretjo informacijo, ki je lahko celo prikrita. Sekundarni viri so v začetnem delu koraka prepoznavanja priložnosti prvi vir iskanja podatkov in informacij. Ne zahtevajo osebne komunikacije in so v večini primerov dostopni brez večjih težav. Večji problem predstavlja velika količina teh informacij in podatkov, saj je potrebno iz njih izluščiti najpomembnejše. Koliko in katere vire uporabimo je odvisno od raziskovanega področja in morebitne delitve na področja. Vsekakor se v začetnem delu več uporabljajo sekundarni vir, ker še spoznavamo področje in oblikujemo njegove meje. Kasneje najpomembnejšo vlogo igrajo

primarni viri, saj lahko pričakujemo največ informacij in podatkov iz neposrednih pogovorov z uporabniki, strokovnjaki,... in opazovanj delovnih procesov.

4 Rezultati in razprava

Praktična izvedba metode v organizaciji je prinesla nova spoznanja, predvsem pa potrditev metode, njenih korakov, pravilnosti pristopa k razvoju novih proizvodov in univerzalnost njene uporabe. Izvedeni so bili trije preizkusi metode. Prvi preizkus je bil izveden v industrijskem podjetju s 300 zaposlenimi, drugi in tretji pa na kmetijskem gospodarstvu. Metoda je izvedljiva in uporabna v velikih sistemih, kjer imajo možnost finančne in kadrovske vire. Kmetija je neobičajna organizacijska oblika za razvoj novih proizvodov, ki ima omejena sredstva in kader. S preizkusom smo dokazali možnost uspešne izvedbe metode v različnih organizacijskih oblikah, v organizacijah različne velikosti, v različnih panogah in z različno razpoložljivostjo kadrov.

Metoda bistveno izboljšuje do sedaj poznane modele iskanja priložnosti v naslednjih elementih: sistematičnost pristopa, upoštevanje konkretnega podjetniškega okolja, upoštevanje dejavnikov trga na osnovi socialnega, ekonomskega, tehnološkega in zakonodajnega dejavnika, iterativnost v procesu iskanja priložnosti in univerzalnost uporabe.

Preizkus 1

V industrijskem podjetju je metodo izvajala interdisciplinarna skupina. Sestavljena je bila iz jedra – stalni člani tima (vodja, moderator in zunanji sodelavec) in razširjenega dela. Sestavljali so ga bodisi zunanji sodelavci bodisi inženirji in komercialisti v podjetju. Izvajanje metode je trajalo 7 mesecev.

- Prvi korak: V prvem mesecu so izvedli prvi korak, v katerem so raziskali prednosti in slabosti podjetja. Izdelal se je analiza prodajnih trgov in globalnih trendov. V odločitvenem procesu je bilo več možnosti nadaljnih smeri razvoja (pisarniški repormaterial, gradeništvo, avtomobilska industrija. Predsednica uprave je intenzivno sodelovala pri odločevalskem procesu. Na kolegiju podjetja je bila predlagana smer gradbeništvo.
- Drugi korak: Čas poteka drugega koraka je bil 3 mesece. Zaradi izredne velike količine podatkov se je izvedel v dveh fazah iskanja priložnosti. V drugi fazi se je iskanje poglobilo na področju, ki dopolnjuje trenutne izdelke podjetja. To so manjši kovinski izdelki ali naprave v delovnih procesi na gradbiščih. Prepoznanih je bilo več priložnosti (vezanje armature, polaganje hidroizolacije, nanašanje premazov, sidar, elementi za povezavo sten stopnišč, vozički, elementi pri gradnji tunelov...) Uporabljene so bile tudi kreativne metode za povečanje število prepoznanih priložnosti.

- Tretji korak: Tretji korak je bil izveden v dveh sestankih. Najprej smo določili kriterije za izločitev neprimernih priložnosti, nato pa smo priložnosti ocenili in izločili neprimerne. To so bili elementi za gradnjo predorov.
- Četrti korak: Četrti korak je ponovno potekal 3 mesece, kjer smo na koncu z metodo AHP izdelali rang priložnosti: vezanje armature – 1, polaganje hidroizolacije – 2; sidranje sten in stopnišč – 3; specialni armaturni priključki – 4; hrup v stavbah – 5; transportni pripomočki – 6; dilatacijski elementi – 7

Po zaključku metode se podjetje zaradi ugodnejših finančnih kazalcev ni odločilo za lasten razvoj, ampak za trženje in generalno zastopstvo aparatov Max za vezanje armature v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. Razvijali pa so nekatere ostale prepoznane priložnosti. Razvojna skupina, ki je izvajala metodo jo je uspešno izvedla brez večjih težav. Izvedba bi bila možna tudi brez moderatorja, saj so bili koraki jasno opredeljeni in je bilo sledenje navodilom enostavno.

Preizkus 2

Drugi preizkus je bil izveden na kmetijskem gospodarstvu. Jedro tima je sestavljal gospodar, njegova žena, član in moderator. Po potrebi so v skupino vključili tudi zunanega sodelavca kmetijsko svetovalne službe. Najmanjše drugih zunanjih sodelavcev zaradi finančnih omejitev ni bilo mogoče.

- Prvi korak: Analizirali so kmetijo. Predvsem iz vidika največjih težav pri upravljanju kmetije. Po skupnem posvetovanju so določili usmeritev, ki jih bo vodila pri iskanju priložnosti. Za osnovno vodilo so si postavili "fleksibilnost in minimalna poraba delovnega časa". Prvi korak je potekal 2 tedna.
- Drugi korak: V drugem koraku so iskali informacije o načinih kmetovanja v drugih državah, njihovih pristopih in modelih. Internet je bil eden izmed ključnih virov iskanja informacij, deloma pa tudi strokovne revije iz posameznih področij. Prepoznanih je bilo več priložnosti, kot je ovčjereja, kozjereja, delovni turizem, reja škotskega goveda, ekološka prireja mleka... Drugi korak je potekal 3 tedne.
- Tretji korak: V tretjem koraku so s pomočjo izločanja glede na kriterije izločili neprimerni priložnosti delovni turizem in opustitev površin. Odločitev je bila sprejeta v enem dnevu.
- Četrti korak: Četrti korak je bil ponovno obsežnejši. Trajal je 3 tedne. Poznavanje o priložnostih je bilo poglobljeno. Z metodo AHP so izvedli ocenjevanje in na koncu dobili rang priložnosti: uvedba reje škotskega goveda - 1, proizvodnjo električne energije - 2, kozjereja – 3, izobraževanja za vrtece (vrtec na obisku) – 4, ovčjereja – 5, pitanci – 6, ekološko mleko - 7.

Metodo so izvedli brez težav. Ob primerni izobrazbi člana kmetije bi lahko ta prevzel moderatorstvo, oziroma bi lahko vključili tudi kmetijsko svetovalno službo.

Preizkus 3

Tretji preizkus je bil prav tako izveden na kmetijskem gospodarstvu. Jedro tima sta sestavljala gospodar in njegova žena. Gospodar je imel primerno izobrazbo, tako da se je najprej poučil o metodi, nato pa tudi sam vodil njeno izvedbo. Vključevala sta kmetijske svetovalce specialiste v primeru potreb po dodatnem strokovnem znanju.

- Prvi korak: ponovno so analizirali kmetijo po prednostih in slabostih ter. Izpostavili so največje težave, ki kmetijo trenutno pestijo. Po pregledu vseh informacij in spoznanj so določili vodilo nadaljnjega iskanja priložnosti "povečanje dodane vrednosti na kmetiji, brez občutnega večanja delovne obremenitve". Prvi korak je bil narejen v enem tednu.
- Drugi korak: Tudi ta skupina je veliko uporabljala internet za iskanje informacij. Izvedli so tudi nekaj ogledov in intervjujev. Prepoznanih je bilo več priložnosti: izobraževanje o kmetovanju kmetov, študentov, dijakov, ekološko seneno mleko, ekološko seneno meso, turizem na kmetiji - glamping, adrenalinski park... Drugi korak je trajal 2 tedna.
- Tretji korak: Na podlagi kriterijev so izločili priložnost adrenalinski park, saj kmetija nima primernih resurov za izvedbo. Odločitev so sprejeli na enem sestanku.
- Četrty korak: V četrtem koraku so poglobili poznavanje posameznih priložnosti. Obiskali so kmetije s seneno prirejo, se pogovorili tudi s kmetijskimi svetovalci. Z metodo AHP so ocenili priložnosti in izdelali rang: ekološko seneno mleko – 1, izobraževanje o kmetovanju – 2, turizem na kmetiji – glamping – 3, ekološko seneno meso – 4, kmet za en dan – 5.

Preizkus je bil izveden brez težav. Kmetija je uvedba prirejo senenega mleka in njegovo trženje preko avtomata. Prihodke je kmetija povečala za 530%.

Posameznik ali skupina se uporabe metode lahko priuči. Učenje metode lahko poteka preko sodelovanja z zunanjim moderatorjem ali preko literature. Za moderatorstvo so v prvih dveh primerih preizkusa najeli zunanjega sodelavca, v tretjem primeru preizkusa pa je član skupine, ki je bil ob enem tudi moderator, znanje o izvedbi in poteku metode je pridobil iz literature (Benedičič, 2007).

Metoda iskanja priložnosti je bila izvedena v treh preizkusih in med njimi v dveh popolnoma različnih organizacijskih oblikah – kmetiji in večjem industrijskem podjetju. Na vseh preizkusih je bila izvedena uspešno. Rezultati uporabe metode so bile prepoznane priložnosti, s katerimi so nadaljevali z razvojem. Prva kmetija je priložnost Vrtec na obisku realizirala že

v naslednjih mesecih, druga izmed kmetij je celo dvignila svoje prihodke za 530% . Pričeli so neposredno tržiti seno mleko.

Univerzalnost metode se mora potrditi preko različnih kazalnikov, ki so bili spremljani pri vsakem preizkusu. V tabeli 1 so opredeljeni kazalniki uspešnosti in izvedljivosti. Metoda uspešna in izvedljiva, če je vsaj 2/3 kazalcev izpolnjenih. Seveda najpomembnejši kazalnik pa so rezultati. V kolikor z metodo ne dosegamo nobenih rezultatov pri več ponovitvah je takšna metoda slaba.

Tabela 1: Doseganje kazalnikov izvedbe metode

Kazalnik	Preizkus 1	Preizkus 2	Preizkus 3
Posamezni koraki so bili zaključeni s pričakovanim rezultatom.	Da	Da	Da
Rezultat je bil izdelan rang priložnosti.	Da	Da	Da
Priložnosti ali njene variante so bile udeležene.	Da, njena varinata (zastopstvo)	Delno	Da

Univerzalnost metode smo preverjali s kazalniki (tabela 2), ki opisujejo univerzalnost iz različnih vidikov. Obravnavanih 6 kazalnikov zajema večino aspektov od specifičnosti same organizacije, pravne oblike organizacije, izvedbe metode do kompleksnosti. Metoda dosega vse kazalnike, zato se potrjuje njena izvedljivost in uporabnost. Univerzalnost metode se kaže tudi v možnosti izvedbe brez potrebnih zunanjih moderiran ali izobraževanj. Metoda se je izvedla tudi v dveh različnih panogah (kovinsko predelovalna industrija in kmetijstvo). Glede na rezultate preizkusov in samega poteka preizkusa lahko zaključimo, da je metoda univerzalna in se lahko uporablja v različnih panogah, v večjih podjetjih kot tudi v mikro podjetjih oziroma drugih organizacijskih oblikah.

Tabela 2: Doseganje kazalnikov univerzalnosti metode

Kazalnik	Doseganje kazalnika	Preizkus 1	Preizkus 2	Preizkus 3
Izvedljivost v različnih pravnih oblika organizacije	DA	d.d.	Kmetijsko gospodarstvo	Kmetijsko gospodarstvo
Izvedljivost v različnih panogah	DA	Kovinsko predelovalna	Kmetijstvo/turizem	Kmetijstvo/izobraževanje
Izvedljivost v različnih velikostih organizacije	DA	300 zaposlenih	0 zaposlenih	2 zaposlena
Izvedljivost z različnimi načini moderiranja	DA	Zunanji moderator	Zunanji moderator	Notranji moderator
Izvedljivost za različne tipe proizvodov in storitev	DA	Lastni izdelki, posredništvo, storitve	Lastni izdelki, storitve	Lastni izdelki, storitve
Fleksibilnost / kompleksnost	DA	Metoda izvedljiva v veliki skupini. Večja kompleksnost	Metoda izvedljiva v majhni skupini. Manjša kompleksnost	Metoda izvedljiva v majhni skupini. Manjša kompleksnost

Metoda je jasna in enostavna. To sta ključni lastnosti, ki ji dajeta pomen univerzalnosti.

5 Zaključek

Univerzalnost metode iskanja priložnosti za razvoj novih proizvodov je bila potrjena s tremi preizkusi. Ti so bili izvedeni v različnih panogah, v organizacijah z različno velikostjo in različno organizacijsko obliko. Različen je bil tudi način, kako so se udeleženci preizkusa naučili uporabljati metodo. Udeležene organizacije so metodo izvedle in rezultate uporabile v nadaljnjih razvojnih in poslovnih aktivnostih. Kazalniki univerzalnosti spremljani za vse tri preizkuse so potrdili univerzalnost metode.

Doprinos metode je predvsem njena sistematičnost in iterativnost. Razumevanje sistematičnega pristopa s svojo univerzalnostjo razširja na različne panoge in področja.

Organizacije vključene v raziskavo so nadgradile svoje kompetence razvojnih timov in raziskale svoje razvojne možnosti, ki jih bodo v nadaljevanju lahko udeležile. Izvedena metoda prispeva k odličnosti organizacije kot tudi udeleženi posamezniki. Uvaja sistematičnost tudi v začetni fazi razvoja izdelka.

Raziskave in razvoj metode se bodo nadaljevale v smeri digitalizacije uporabe. Najprej zaradi obvladovanja velike količine podatkov, nadalje pa zaradi same vključenosti v poslovne in tehnične informacijske procese v podjetjih. Izvedba, vodena preko aplikacije, bi omogočala hitrejše izvajanje metode. Univerzalnost in dosegljivost uporabnikom bi bila tako še večja. Omogočala bi kombinacije z ostalimi že obstoječimi orodji kot so npr.: orodja za ocenjevanje, kreativne metode, orodja za povezovanje z različnimi bazami kot so statistične baze, patentne baze...

Preizkusi metod, ki potekajo v realnem podjetniškem okolju so zahtevnejši, saj se izvedba preizkusa mora prilagajati spremembam v poslovnem okolju. Pri preizkusih, kjer je timsko delo del izvedbe metode moramo upoštevati tudi možen vpliv posameznika na potek preizkusa.

Reference

1. Ardichvili, A. Cardozo, R. Ray, S. (2003). *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*, Journal of Business Venturing.
2. Andreassen, M. (1984). *Integrated Product Development*.
3. Benedičič, J. (2007). *Iskanje priložnosti za razvoj novega proizvoda = [Searching for opportunities for new product development]* : doktorsko delo. Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, PhD dissertation, 339. Ljubljana.
4. Belliveau, P. Griffin, A. Somermeyer, S. (2003). *The PDMA ToolBook for New Product Development*, John Wiley & Sons.
5. Bhawe, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation, *Journal of Business Venturing*.
6. Cagan, J. & Vogel, C. M. (2002). *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*, Prentice Hall PTR, USA.
7. Cooper, R. G. (2006). Managing technology development projects, *Research – Technology Management*, 49(6), str. 23–31.
8. Crawford, M. & Benedetto, A. D. (2003). *New Products Management*, McGraw-Hill, USA
9. Duhovnik, J. Balić, S. (2004). *Detail functionality analysis using the design golden loop*, EDIPROD2004 : Engineering design in integrated product development : Management of design complexity, (Zielona Gora, Poland).
10. Hills, G. E. Shrader, R. C. Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Wellesley MA: Babson College, USA), str. 216–227.
11. Koen, P. Ajamian, G. Burkart, R. Clamen, A. Davidson, J. D'Amore, R. Elkins, C. Herald, K. Incorvia, M. Johnson, A. Karol, R. Seibert, R. Slavejkov, A. Wagner, K. (2001). Providing clarity and a common language to the fuzzy front end, *Research Technology Management*, str. 46–55.
12. Kotler, P. (1994). *Marketing Management*, Prentice Hall Inc., USA
13. Long, W. & McMullan, W. E. (1984). Mapping the new venture opportunity process, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, (Wellesley MA: Babson College, USA), str. 567–590.
14. Laurie, D. L. Doz, Y. L. Sheer, C. P. (2006). Creating new growth platforms, *Harvard Business Review*, str. 80–90.
15. Linde, H. (2005). *Wois - widerspruchorientierte innovationsstrategie*, 7th WOIS innovation symposium: Mastering Strategic Innovations, (Coburg, Germany).

Abstract:

A Universal Method Searching for an Opportunities for a New Product Development

Research question (RQ): Is it possible to use the method of searching for opportunities for developing new products also outside of the metal-working industry for which it was developed?

Method: A methodological approach to verifying whether the method is universal will be based on tests in different environments and organisations.

Results: Using the method in different environments and organisations has confirmed that it can be used universally.

Organisation: The organisations, included in the research, have upgraded the competences of their research teams and investigated their development potential that could later be exploited. The executed method contributes to the excellence of an organisation as well as the participating individuals.

Society: Once the universality of the method has been confirmed, it will allow its widespread use in the society.

Originality: The method is original, as well as the approach to transfer an industrial practice to a completely different sphere and organisational form, where it becomes successfully established. Originality is also in the fact that the execution of the method is basically about learning and exploring your own organisation, market and trends.

Limitations/future research: One of the main limitations is the long duration to execute the methods, which can take over a year. The other limitation lies in the fact that the broad leadership of an organisation should approve of executing the method. The focus of future research will be on tailoring the method to personal planning of people's own development.

Keywords: opportunity, searching for an opportunity, organisation, universal, steps, entrepreneurial alertness, excellence.

Janez Benedičič je diplomiral leta 2002 in za diplomsko nalogo z naslovom Trosenje hlevskega gnoja pod posebnimi pogoji prejel Prešernovo nagrado. Trosilnik hlevskega gnoja, razvit na osnovi diplomske naloge, je prejel zlato medaljo za inovacijo. Prva njegova zaposlitev je bila v Laboratoriju LECAD. V času podiplomskega študija se je udeležil mednarodne šole E-GPR in delal na industrijskih projektih. V letu 2006 je dobil štipendijo združenja PDMA, kjer je v Združenih državah Amerike na konferenci PDMA dopolnil svoja znanja iz razvoja novih proizvodov in marketinga. Je soavtor več slovenskih in evropskega patenta. V drugi polovici leta 2007 je uspešno zagovarjal doktorsko disertacijo z naslovom Iskanje priložnosti za razvoj novega proizvoda. V podjetju NIKO d.d. je bil projektni vodja. Na Fakulteti za strojništvo raziskovalno in pedagoško dela na področju razvoja proizvodov.

Copyright (c) Janez BENEDIČIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Model dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov

Gregor Colarič

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto
gregor.colaric@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi, se bomo srečali predvsem z vprašanjem, kako zagotoviti trajno doseganje odličnih rezultatov v organizaciji.

Namen: Glavni namen in cilj raziskovanja, je na podlagi literature predstaviti model ali standard, ki nam pomagata uresničiti naš cilj, za doseganje izvrstnih rezultatov. Trajno doseganje izvrstnih rezultatov, lahko zagotovimo z različnimi standardi najpogostejša sta ISO standard in EFQM standard.

Metoda: Uporabljena je kvalitativna metoda primerjalne analize, ki temelji na analizi različnih člankov domačih avtorjev.

Rezultati: Rezultati kažejo da obstaja veliko različnih standardov, katerih se podjetja lahko poslužujejo, da v lastni organizaciji in na trgu dosegajo odlične rezultate. Ugotovili smo tudi, da uvedba samega standarda v podjetje ni še pogoj da bo le to uspešno, pač pa se mora celotno podjetje od vodilnih navzdol truditi, da dosegajo čim boljše rezultate, ter ohranjati kulturo odnosov med seboj in navzven.

Organizacija: Če bi vodilni v različnih organizacijah sledili modelu odličnosti, bi se organizacija še boljše razvijala in bi bilo to pridobitev za organizacijo.

Družba: Način primerjave se lahko uporablja tudi v širšem okolju in jim pomaga na poti do odličnosti.

Originalnost: V raziskavi so opisani modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Nadaljnje raziskovanje je možno razširiti prav na konkretno organizacijo, ki še nima vpeljanih standardov odličnosti.

Ključne besede: trajnost, doseganje, rezultati, EFQM, standard, odličnost, model

1 Uvod

V slovarju Slovenskega knjižnega jezika pomenita besedi trajno in odlično naslednje:

Trajno: ki je, obstaja, se pojavlja neomejeno dolgo obdobje. (SSKJ, 2008)

Odlično: zavestno uporabljati telesno ali duševno energijo za pridobivanje dobrin. (SSKJ, 2008)

Ljudje že od začetka svojega obstoja stremimo k nečem boljšem, saj si vsak izmed nas zada neke kratkoročne ali dolgoročne cilje, ki jih želi doseči. Te cilje želimo doseči na čim hitrejši način. Ko jih dosežemo pa želimo da so naši cilji ali izdelki odlični, ter da trajajo neskončno dolgo. Z razvojem industrije in trga izdelkov, pa se je povečala tudi želja podjetnikov in nas ljudi, da se ti odlični procesi iz našega življenja in dela še nadgradijo in izboljšajo.

V vsaki organizaciji si želimo, da na svojem področju dosega odlične rezultate, v vseh segmentih njihovega delovanja, neomejeno dolgo. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, je na svoji spletni strani v Strategiji poslovne odličnosti zapisalo: Odlične organizacije se ne osredotočajo le nase. Vse, kar delajo, delajo tudi za svoje okolje in družbo kot celoto. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 3)

2 Teoretična izhodišča

Ljudje vedno strmimo k doseganju nekaj boljšega in večjega. Prav tako se dogaja v podjetju, da želimo doseči vedno boljše rezultate. Ko jih enkrat že imamo, jih je potrebno obdržati in nadgraditi, da bomo na tržišču še boljši. To trajno doseganje izvrstnih rezultatov, lahko zagotovimo z različnimi standardi. Že pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo, pa smo dobili, sedaj pa je vse bolj uveljavljen EFQM model poslovne odličnosti.

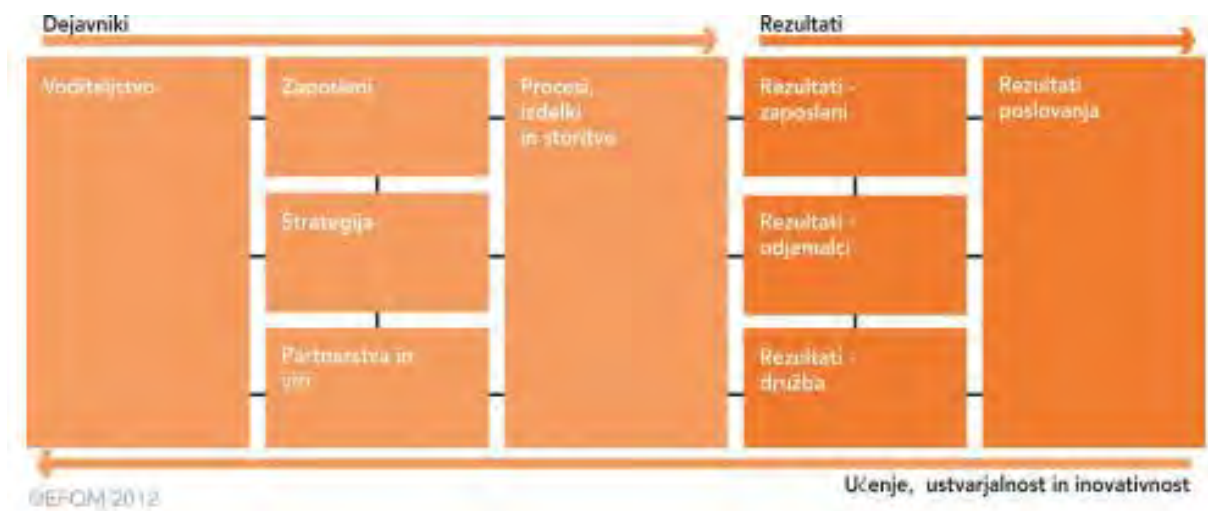
Kot je dejal nekdanji predsednik Sveta evropske unije Herman van Rumpuy v svojem nagovoru, ki je napisana v publikaciji Pregled modela odličnosti, »se vse evropske organizacije, tako v javnem kot zasebnem sektorju soočajo z novimi izzivi. Večji pritisk konkuriranja na svetovnem prizorišču z omejenimi sredstvi, pomeni, da moramo vsi sodelovati, da zagotovimo prihodnjo blaginjo nam in prihodnjim generacijam«. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 2)

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno-posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega. Model je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent:

- Temeljna načela odličnosti
Temeljna načela odličnosti definirajo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije.
- Merila
Merila podajajo okvir, ki organizacijam pomaga prenesti temeljna načela in logiko RADAR v prakso.
- RADAR je enostavno in močno orodje, ki poganja stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji.

Koristnost modela je predvsem v tem, da se lahko uporabi v vsaki organizaciji ne glede na svojo panogo, velikost, strukturo ali zrelost. Gre za neobvezujoče orodje, ki upošteva številne različne koncepte. Podaja skupen jezik, ki članom EFQM-a omogoča učinkovito izmenjavo znanja in izkušenj, tako znotraj kot zunaj lastne organizacije. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 2)

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzorčno - posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela in rezultati, ki jih dosega.



Slika 1: shema EFQM modela, (povzeto iz Pregled modela odličnosti EFQM 2012)

Za doseganje trajnega uspeha organizacija potrebuje močno vodstvo in jasno strateško usmeritev. Za zagotavljanje dodane vrednosti izdelkom in storitvam za odjemalce je potrebno razviti in izboljšati partnerstva, zaposlene in procese. Če so v organizaciji učinkovito izvedeni pravi pristopi, bodo doseženi takšni rezultati, ki jih interesne skupine pričakujejo. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 4)

Merila dejavnikov: Obstaja 5 dejavnikov, ki jih prikazuje leva stran modela. To so stvari, ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije.

- **Voditeljstvo:** odlične organizacije imajo voditelje, ki oblikujejo prihodnost in jo udeležujejo, pri čemer dajejo zgled za njihove vrednote in etiko organizacije ter vseskozi zbujajo zaupanje. So fleksibilni in organizaciji omogočajo, da predvidi in se pravočasno odzove na dogodke, s čimer zagotavljajo njeno stalno uspešnost.
- **Strategija:** odlične organizacije uresničujejo svoje poslanstvo in vizijo z razvijanjem strategije, ki je ciljno usmerjena na deležnike. Za udeleževanje strategije razvijajo in širijo ustrezne politike, načrte, cilje in procese.
- **Zaposleni:** odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in uvajajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnost svojih zaposlenih ter zagotavljajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 4)

Rezultati: obstajajo 4 področja rezultatov, ki jih prikazuje desna stran modela. To so rezultati, ki jih organizacija dosega v skladu s svojimi strateškimi cilji.

- **Rezultati povezani z odjemalci:** odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja svojih odjemalcev.

- Rezultati povezani z zaposlenimi: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih.
- Rezultati povezani z družbo: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja relevantnih deležnikov družbe.
- Rezultati poslovanja: odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih poslovnih deležnikov. (Pregled modela odličnosti EFQM 2012, str. 5)

Če se vprašamo kaj je to odličnost, vedno pomislimo na nekaj res dobrega, kar je skoraj nemogoče doseči in prehaja iz okvirjev povprečnega ali dobrega. Je nekaj več in je lastnost, lahko pa bi bila tudi način življenja. Poslovna odličnost pa je definirana kot pomemben del razvojnih usmeritev organizacij, na drugi strani pa postaja vse bolj pomemben del razvojne filozofije širše družbe.

Voditeljstvo, ki danes temelji na celovitem pristopu k obvladovanju poslovnih procesov v organizacijah, se ne omejuje več samo na notranje procese, temveč posega v sooblikovanje celotnega ekosistema podjetja v razmerju do njegovih partnerskih organizacij, porabniških in drugih skupnosti ter posameznikov v njej. Tako lahko organizacije postanejo živi organizmi v svojih okoljih, z odprtostjo za kreativnost in inovacije iz notranjih in zunanjih skupnosti si lahko zagotovijo bazo znanja in informacij, ki jih lahko uporabijo za doseganje in povečanje konkurenčnih prednosti na trgu. Pomembnost nadaljnega razvoja poslovne odličnosti je poudarjena tudi v evropskih smernicah za nadaljnji razvoj evropskega prostora. Ob tem so pomembni poznavanje raznolikosti in ohranjanje lete ter iskanje poti za boljše skupno sodelovanje, ki nas bo vodilo k večji odličnosti in konkurenčnosti. Poslovna odličnost je pomemben del razvojnih usmeritev organizacij, na drugi strani pa postaja vse bolj pomemben del razvojne filozofije širše družbe. Voditeljstvo, ki danes temelji na celovitem pristopu k obvladovanju poslovnih procesov v organizacijah, se ne omejuje več samo na notranje procese, temveč posega v sooblikovanje celotnega ekosistema podjetja v razmerju do njegovih partnerskih organizacij, porabniških in drugih skupnosti ter posameznikov v njej. Tako lahko organizacije postanejo živi organizmi v svojih okoljih, z odprtostjo za kreativnost in inovacije iz notranjih in zunanjih skupnosti si lahko zagotovijo bazo znanja in informacij, ki jih lahko uporabijo za doseganje in povečanje konkurenčnih prednosti na trgu. (Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 2017, str. 2).

Pomembnost nadaljnega razvoja poslovne odličnosti je poudarjena tudi v evropskih smernicah za nadaljnji razvoj evropskega prostora. Ob tem so pomembni poznavanje raznolikosti in ohranjanje lete ter iskanje poti za boljše skupno sodelovanje, ki nas bo vodilo k večji odličnosti in konkurenčnosti. (Strategija poslovne odličnosti 2018-2030 2017, str. 3).

Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in ki znajo iz njih izluščiti največ, kar se da, si priborijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zelo zlahka

posnema. Uslužbencev in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka posnemati. (Treven 1998, str. 55)

Kern-Pipan & Leon (2011, str 555-556) v svojem članku ugotavljata, da so se odzivi na posledice svetovne gospodarske krize odrazili tudi kot spremembe v zadnji verziji modela odličnosti EFQM 2010, predvsem iz vidika voditeljstva, odgovornega odločanja, ter ravnanja z zaposlenimi. V tem okviru je pomembna tudi integriteta in prevzemanje odgovornosti voditeljev za svoje odločitve in s tem za trajno prihodnost organizacije in vseh njenih deležnikov, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Zgornja dva odstavka sta zelo povezana, saj če želimo trajnostno dosegati odlične rezultate v podjetju, morajo biti vsi deležniki, ki sodelujejo v procesu od ideje do nastajanja izdelka, ter nato uspešnega trženja le tega, zelo družbeno odgovorni in si morajo postavljati vedno višji prag, da bodo odlične rezultate tudi presegli.

Z pregledom izbranih člankov želimo predvsem, ugotoviti kako zagotoviti trajno doseganje odličnih rezultatov v organizaciji.

3 Metoda

Pri sami izbire metode, gre za študijo literature in pregled člankov obravnavanega naslova trajno doseganje izvrstnih rezultatov. Gradiva smo iskali v elektronski bazi podatkov Google učenjak, dLIB, nekaj člankov pa smo uporabili tudi iz Revije za Univerzalno odličnost. V literaturi smo iskali za naš članek uporabne besede, kot so: trajno, doseganje, izvrstni rezultati, EFQM, standard, odličnost. Uporabljena literatura, je navedena v spodnji tabeli.

Tabela 1. Seznam uporabljenih člankov

Avtor	Naslov članka
Činej T. (2017)	Dejavniki kakovosti storitev v poročni agenciji
Demšar P. & Briški P. (2008)	Trimov poslovni model odličnosti
Hertiš M. (2010)	Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja
Janković V. (2012)	Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja
Jurša K. (2015)	Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki
Kern Pipan K. (2014)	Voditeljstvo, stalne izboljšave in modeli odličnosti za izboljšano učinkovitost poslovanja
Kern Pipan K. & Leon L. (2011)	Organizacija prihodnosti
Kolar M. (2009)	Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)
Kovač P. (2008)	Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi
Senčar J. (2008)	Obvladovanje procesa skladiščenja na osnovi standarda ISO 9001:2000 v logističnem centru d.d. Ljubljana
Škedelj J. (2016)	Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM
Škedelj J. (2017)	Odličnost voditeljstva v proizvodni organizaciji
Treven S. (1998)	Management kadrovskih virov
Urad RS za meroslovje (2012)	Pregled modela odličnosti
Urad RS za meroslovje (2017)	Strategija poslovne odličnosti 2018-2030

4 Rezultati in razprava

Raziskava nam je pokazala, da obstaja veliko različnih standardov, katerih se podjetja lahko poslužujejo, da v lastni organizaciji in na trgu dosegajo odlične rezultate. Iz literature je razvidno, da se v zadnjem času v Evropski uniji uporablja predvsem EFQM standard ali model odličnosti. Ugotovili smo tudi, da uvedba samega standarda v podjetje ni še pogoj da bo le to uspešno, pač pa se mora celotno podjetje od vodilnih navzdol truditi, da dosegajo čim boljše rezultate, ter ohranjati kulturo odnosov med seboj in navzven. V spodnji tabeli so izbrane najpomembnejše ugotovitve, ki so jih različni avtorji podali in so pomembna, da organizacija dosega odlične rezultate.

Tabela 2. Sumarna tabela najpomembnejših ugotovitev

Avtor	Najpomembnejša ugotovitev
Činej, T. (2017)	Zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo izdelka ali storitve je opredeljeno kot eden izmed bistvenih dejavnikov pri uspešnosti podjetja ali druge organizacije.
Hertiš, M. (2010)	Celovito obvladovanje kakovosti je nuja in želja vsakega podjetja ali organizacije, ki želi s svojimi izdelki ali storitvami konkurenčno nastopati na domačih in tujih trgih.
Janković, V. (2012)	Zaposleni so srce organizacije.
Jurša, K. (2015)	Kakovost je opredeljena kot ena izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije.
Kern Pipan, K. (2014)	Model EFQM je celovito orodje za spodbujanje stalnih izboljšav v organizacijah iz vidika celovite obravnave organizacije v luči voditeljstva, strategije, partnerstev, zaposlenih, odjemalcev, družbe, ter doseženih rezultatov.
Kolar, M. (2009)	Uporaba modela poslovne odličnosti je ena od možnosti za doseg ciljev organizacije, ki si prizadeva zaslužiti čim več, to pa je seveda mogoče samo s skladnostjo izpolnjevanja zahtev glede na stroške kakovosti.
Kovač, P. (2008)	Najpogostejša težava, ki jo imajo organizacije v neprofitnem kot tudi profitnem sektorju, je problem jasne opredelitve strategije.
Senčar, J. (2008)	Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov.
Škedelj, J. (2016)	Standardi odličnosti so vnaprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razmišljanje in kultura ljudi.
Škedelj, J. (2017)	Po modelu EFQM smo v proizvodni organizaciji našli kar nekaj prednosti, s katerimi je podjetje še bolj uspešno.

V povzetku svoje magistrske naloge Jurša, K. (2015, str. III) opisuje, da je kakovost opredeljena kot ena izmed bistvenih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost organizacije. Z to trditvijo se še kako strinjamo, saj vemo iz življenja in izkušenj, da je kakovost izdelkov in dobrin ena izmed najpomembnejših. Tudi potrošniki se bodo odločali za nakupe naših izdelkov, če bodo le ti kvalitetni. Prav tako podobne ugotovitve v svoji magistrski nalogi podal Činej, T. (2017, str. II) ki pravi da zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo izdelka ali storitve je opredeljeno kot eden izmed bistvenih dejavnikov pri uspešnosti podjetja ali druge organizacije.

Avtorica članka Karmen Kern Pipan (2014, str. 325) je na mednarodni konferenci o razvoju organizacijskih znanosti v Portorožu objavila, da je model EFQM celovito orodje za spodbujanje stalnih izboljšav v organizacijah iz vidika celovite obravnave organizacije v luči voditeljstva, strategije, partnerstev, zaposlenih, odjemalcev, družbe, ter doseženih rezultatov.

Uporaba modela poslovne odličnosti je ena od možnosti za doseg ciljev organizacije, ki si prizadeva zaslužiti čim več, to pa je seveda mogoče samo s skladnostjo izpolnjevanja zahtev glede na stroške kakovosti. Kolar, M. (2009, str. 52) S to trditvijo se res strinjamo, saj ima vsako podjetje izbiro po kateri poti bo šlo. Če podjetje izbere nek model kakovosti, ki jim nudi

ogledalo, da se najprej ocenijo, na podlagi teh ugotovitev pa bodo lahko delali na izboljšavah, lahko pa se bodo tudi primerjali z drugimi podjetji.

Podjetja v zasebnem in javnem sektorju, na različne načine, z različnimi orodji merijo svoje delo. Kot pravi v svojem razmišljanju Kovač, P. (2008, str. 57) je najpogostejša težava, ki jo imajo organizacije v neprofitnem kot tudi profitnem sektorju, je problem jasne opredelitve strategije. Dalje razmišlja, da mora biti poslanstvo opredeljeno tako, da ga je mogoče uresničevati, drugače ni nič drugega kot samo opis dobrih namenov. Cilji organizacije morajo biti jasno opredeljeni, tako da lahko vsak, ki je zaposlen v tej organizaciji pripomore k doseganju ciljev, katere smo si zastavili. Da zaposleni spoznajo in sprejmejo poslanstvo organizacije, pa so za to zadolženi vodje te organizacije.

Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z vse močnejšo in raznovrstno konkurenco, zahtevnejšimi kupci, vse hitrejšim razvojem tehnologije in vse težjim predvidevanjem razvoja dogodkov. Senčar, J. (2008, str. 14) v takšnih razmerah, pa mora podjetje za doseganje še boljše kakovosti, slediti nekim standardom, da se najprej oceni kje je sedaj, nato pa išče možnosti kje se lahko še izboljša. Vsega tega pa seveda ne more narediti en sam človek, pač pa so za to odgovorni vsi zaposleni, saj le skupaj lahko dosežejo boljše rezultate.

Škedelj, J. (2016, str. 253) pravi da so standardi odličnosti že vnaprej določeni, vendar je za vsako delovno skupino pomembno strateško razmišljanje in kultura ljudi. Tudi Kolar v svojem diplomskem delu pravi, da mora vsaka organizacija kljub standardom odličnosti, ki so vnaprej določeni, sestaviti določen del posebnih meril, ki določajo odličnost posameznih organizacij in morajo zajemati vsa merila in vrednote, ki so pomembne za vsako posamezno organizacijo. Pri poslovnih odličnostih je v poslovnem svetu pomembno predvsem strateško razmišljanje in kultura ljudi, ki delajo v skupini. Kolar, M. (2009, str. 16)

Zaposleni so srce organizacije. Janković, V. (2012, str. 74) Naprej razmišlja, da nam ne zadostuje najmodernejša oprema in tehnologija, če nimamo ustrezno izobraženih zaposlenih in ne znamo delati z njimi. Od zaposlenih je odvisno, ali bo organizacija uspela ali ne. Če hoče bita organizacija danes uspešna, mora biti drugačna, prepoznavna na trgu in konkurenčna. Drugačnost s ciljem doseganja odličnosti pa ustvarjajo zaposleni in njihovi vodje. Janković, V. (2012, str. 74) Kot izhodiščno načelo modela poslovne odličnosti, pa je postavljeno prav voditeljstvo.

Avtorica članka Škedelj, J. (2017, str. 85) v svoji razpravi ugotavlja, da so po modelu EFQM v proizvodni organizaciji našli kar nekaj prednosti, s katerimi je podjetje še bolj uspešno. V podjetju imajo veliko stopnjo izobraževanja, spodbujajo inovativnost, dosegajo zastavljene cilje in združujejo zaposlene v delovne enote. Prav tako zadovoljujejo svoje kupce, ter dobavitelje, zagotovljen pa imajo tudi sistem kakovosti.

Za uspešnost podjetja na trgu je pomembno nenehno prilagajanje in spremljanje procesa kakovosti. To tezo potrди tudi Hertiš, M. (2010, str. 1) ki pravi, da je celovito obvladovanje

kakovosti nuja in želja vsakega podjetja ali organizacije, ki želi s svojimi izdelki ali storitvami konkurenčno nastopati na domačih in tujih trgih.

Kot sta v svoji predstavitvi na 11. dnevu kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine, na Otočcu leta 2008 zapisala Demšar in Briški, je Trimo Trebnje visoko tehnološko podjetje, ki zagotavlja celovite rešitve na področju jeklenih montažnih zgradb.

Svoje izdelke izvažajo v tujino, pravijo pa tudi da je vizija smer, v katero razvijajo njihovo podjetje. Postati želijo vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. Celovito upravljanje kakovosti je filozofija delovanja zaposlenih na vseh nivojih.

Leta 1997 so začeli izboljševati poslovno odličnost z modelom EFQM, poslovna odličnost pa je tudi njihov strateški cilj. Zaposleni pravijo, da so ključni faktorji uspeha dolgoročne strategije razvoja podjetja Trimo:

- inovativnost,
- celovite rešitve,
- navdušeni kupci in
- stalno izboljševanje ter vrednote podjetja.

Ključni dejavnik rasti in razvoja Trimo d.d. so visoko motivirani in lojalni zaposleni z osebnimi vrednotami in cilji, skladnimi z vrednotami in kulturo podjetja. S svojim znanjem, inovativnostjo, stalnim izboljševanjem in drugimi kompetencami, omogočajo hitro in učinkovito odzivanje in doseganje strateških ciljev podjetja. Nadgrajujemo filozofijo učečega se podjetja z razvijanjem sposobnosti vseh zaposlenih, s čimer povečujemo motivacijo in zadovoljstvo, ki se zrcali v zadovoljstvu kupcev.

Gradijo dolgoročna partnerstva in ustvarjamo odnose z vsemi ciljnimi javnostmi. V uresničevanje strategije in vizije vključujemo partnerje in različne ciljne skupine in deležnike, inovativne rešitve pa nagrajujejo.

Družbena odgovornost, ter odgovornost do okolja odseva poslovno etiko in posreden odnos do zaposlenih, poslovnih partnerjev, lastnikov in širše javnosti. Spodbujajo razvoj neprofitnih dejavnosti v okolju, kjer delujejo, podpirajo kulturne, športne, humanitarne in druge dejavnosti. V Trimu imamo jasno postavljeno vizijo in strategijo, h katerima pri svojem delu stremijo. Zavedanje kakovosti se zrcali tudi v kulturi podjetja, medsebojnih odnosih in v odnosih do partnerjev.

Kot okvir izboljševanja odličnosti procesov pa uporabljajo model poslovne odličnosti, tako za samoocene kot tudi eksterne ocene, ki prispevajo k sistematičnemu pregledu doseženih rezultatov in pristopov na različnih področjih. (Povzeto po Demšar&Briški, 2008)

Podobne kot so ugotovitve zgoraj navedenih in analiziranih avtorjev, so tudi naše ugotovitve. Organizacije se za to, da dosegajo in nato zagotavljajo trajno doseganje odličnih rezultatov poslužujejo različnih standardov. Ugotovitev, da uvedba samega standarda v podjetje še ni

pogoj, da bo le to odlično delovalo, pač pa se morajo vodstvo in zaposleni skupaj truditi, da bodo dosegali odlične rezultate v proizvodnji, bili konkurenčni in pošteni do kupcev, ter ohranjali kulturo odnosov med seboj. Vse to pa res vsebuje EFQM model odličnosti, tako da bi ga organizacije neglede na lastništvo lahko uporabljale, ter tako prišle še do boljših rezultatov.

5 Zaključek

V svetu obstaja veliko različnih standardov in modelov, po katerih se lahko podjetje ravna in verjame da bo tako na trgu še bolj konkurenčno in bo dosegalo še boljše rezultate. Vsaka celina in nato različne države imajo različne standarde, ki jih mora podjetje dosegati da lahko svoje izdelke prodaja na trgu. Z globalizacijo in razvojem industrije, se svet spreminja še hitreje. Vsaka organizacija za svoje neobremenjeno delovanje potrebuje izboljšave, da lahko v takšnem spreminjajočem se svetu lahko obstane in je tudi konkurenčna.

Tudi ustrezna oprema in tehnologija v podjetju nam ne bosta pomagali, da dosegamo odlične rezultate, če bodo odnosi med ljudmi, ki so zaposleni v tej organizaciji slabi. Takšni zaposleni ne bodo motivirani za to, da damo na trg še boljše izdelke, pač pa bodo delali po liniji najmanjšega napora. Zato se morajo vodilni truditi, da bodo odnosi korektni, ter vzdušje v ekipah odlično. Ugotavljamo tudi da morajo vsi zaposleni razumeti povezave med tem, kaj njihova organizacija ali podjetje delata in rezultati, ki jih dosega. Prav tako je zelo pomembna komunikacija med vodstvom podjetja in zaposlenimi v podjetju.

Model odličnosti EFQM, ki v Evropi pomaga podjetjem pri zagotavljanju izboljšave organizacij, se vsake 3 leta posodablja. Posodablja pa se na podlagi učenja, izkušenj in vpogleda vodilnih organizacij. Tako tudi organizacija ne sme zaspati »na lovorikah«, ampak jo sistem prisili ima pogled usmerjen vedno v prihodnost in teži k še boljšemu. Model odličnosti najprej omogoča organizaciji da dobi pregled nad tem kje so z odličnostjo sedaj, trenutno stanje, ter nato naredi strategijo za izboljšave in čim večji učinek. Model EFQM temelji na eni strani na dejavnikih, kot so: voditeljstvo, zaposleni, strategija, partnerstva in viri, ter procesi, izdelki in storitve. Na drugi strani pa so rezultati. Tu dobimo povratno informacijo od zaposlenih, odjemalcev, družbe ter najpomembneje, rezultatov poslovanja. Za trajno doseganje odličnih rezultatov, morajo biti vsi ti dejavniki in rezultati povezani. V organizaciji morajo biti izvedeni pravi pristopi, da se dosežejo takšni rezultate, kot jih interesne skupine pričakujejo.

Ugotavljamo da so različni modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov zelo pozitivni za organizacijo, ter širše okolje v katerem deluje, saj mora okoljsko ozaveščeno. Lahko pa predstavlja velik doprinos tudi zaposlenim v organizaciji, saj imajo možnost nenehnega napredovanja in razvijanja svojih talentov, za širše okolje pa lahko poskrbi na drugačne načine, seveda ob predpostavljjanju da se model pravilno uporablja.

Če bi vodilni v različnih organizacijah sledili modelu odličnosti, bi se organizacija še boljše razvijala in bi bilo to pridobitev za organizacijo.

Način primerjave modela EFQM, se lahko uporablja tudi v širšem okolju in jim pomaga na poti do odličnosti.

V raziskavi so opisani modeli dejavnikov trajnega doseganja odličnih rezultatov.

Nadaljne raziskovanje je možno razširiti prav na konkretno organizacijo, ki še nima vpeljanih standardov odličnosti.

Reference

1. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na <http://sskj.si/?s=trajno>.
2. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije. Pridobljeno na http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=odli%C4%8Dno&hs=1
3. MIRS, Strategija poslovne odličnosti 2018-2030. (2017). Ljubljana: Urad RS za meroslovje. MIRS, EFQM model odličnosti. (2012). Ljubljana: Urad RS za meroslovje.
4. Treven, S. (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana, GV.
5. Kern Pipan, K. & Leon, L. (2011). Perspektiva, motivi in izzivi za poslovno odličnost. 30. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Organizacija prihodnosti, Slovenija, Portorož, 23.-25. marec 2011 (str. 555–556). Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
6. Jurša, K. (2015). *Dejavniki odličnosti po modelu EFQM v izbrani banki*. Magistrska naloga. Koper: Univerza na Primorskem. Fakulteta za management.
7. Činej, T. (2017). *Dejavniki kakovosti storitev v poročni agenciji*. Magistrsko delo. Nova gorica: Univerza v Novi gorici. Poslovno tehniška fakulteta.
8. Kern Pipan, K. (2014). Voditeljstvo, stalne izboljšave in modeli odličnosti za izboljšano učinkovitost poslovanja. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti FOKUS 2020, Portorož, 19.-21. marec 2014, 324-331.
9. Kolar, M. (2009). *Področje vodenja v modelu poslovne odličnosti (EFQM)*. diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za Družbene vede.
10. Kovač, P. (2008). Integracija modela odličnosti EFQM in sistema uravnoteženih kazalnikov BSC v javni upravi. *Uprava*. str. 57-80. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za Upravo.
11. Senčar, J. (2008). *Obvladovanje procesa skladiščenja na osnovi standarda ISO 9001:2000 v logističnem centru d.d. Ljubljana*. Diplomsko delo. Celje-Krško: Univerza v Mariboru. Fakulteta za Logistiko.
12. Škedelj, J. (2016, september). Vodenje proizvodnje z uporabo modela odličnosti EFQM. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 251-260. letnik 5. št.3.
13. Janković, V. (2012, junij). Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73-84. letnik 1. št. 2.
14. Škedelj, J. (2017, maj). Odličnost voditeljstva v proizvodni organizaciji. *Revija za univerzalno odličnost*. str. 73-88. letnik 2. št. 2.
15. Hertiš, M. (2010) *Vodenje podjetja in poslovna odličnost podjetja*. Diplomsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor.

16. Demšar P. & Briški p. (2008). Trimov poslovni model odličnosti. 11. dan kakovosti in inovativnosti Dolenjske in Bele krajine – Otočec 2008

Gregor Colarič je leta 2007 diplomiral na Biotehniški fakulteti v Ljubljani, smer Gozdarstvo in gospodarjenje z gozdnimi viri.. od leta 2007 je zaposlen na Zavodu za gozdove Slovenije, kot revirni gozdar. Na fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, nadaljuje podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

Abstract:

Model of Factors Lasting Achievement of Excellent Results

Research Question (RQ): In the survey, we will mainly deal with the question of how to ensure the continued achievement of excellent results in an organization.

Purpose: The main purpose and goal of the research is to present a model or standard on the basis of literature, which help us achieve our goal, in order to achieve excellent results. Permanent achievement of excellent results can be guaranteed by different standards. The most common are the ISO standard and the EFQM standard.

Method: A qualitative benchmarking method is used, based on the analysis of various articles by domestic authors.

Results: The results show that there are many different standards that companies can use to achieve excellent results in their own organization and on the market. We also found that the introduction of the standard into the company and the condition that it will be successful, but the whole company must strive to lead the best from the bottom to achieve the best possible results and to maintain a culture of relations between themselves and the outside.

Organization: If the leaders in different organizations followed the model of excellence, the organization would have even better developed and it would be a gain for the organization.

Society: Comparisons can be used in the wider environment and help them on the road to excellence.

Originality: The study describes models of factors for the continued achievement of excellent results.

Limitations/Future Research: further research can be extended to a concrete organization that does not yet have established standards of excellence.

Keywords: sustainability, achievement, results, EFQM standard, excellence, model.

Copyright (c) Gregor COLARIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto

Nejc Škrabec*

Vodotučine 3, 1295 Ivančna Gorica, Slovenija

nejc.skrabec@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Raziskovali bomo, kateri od dejavnikov, vizija, navdih in integriteta najbolj pripomorejo pri uspešnem vodenju organizacije.

Namen: Namen in cilj raziskave je, da preverimo, kaj sploh pomenijo vizija, navdih in integriteta, ter da ugotovimo, kateri izmed obravnavanih dejavnikov najbolj pripomore pri vodenju v organizacijah.

Metoda: Pri raziskavi bo uporabljena deskriptivna metoda. Zbrali bomo literaturo, članke in informacije ter jih pregledali in analizirali.

Rezultati: Z raziskavo smo ugotovili, da je za uspešno vodenje organizacije potrebno upoštevati vse tri obravnavane dejavnike, vizijo, navdih in integriteto.

Organizacija: Organizacija bo lahko raziskavo analizirala, ter z vodji ugotovila, kateri način vodenja bi bil bolj primeren, za še bolj uspešno poslovanje organizacij.

Družba: Organizacija lahko vlaga v razvoj veščin vodenja posameznika, ter jih spodbuja pri razvijanju njihovih sposobnosti, potencialov in lastnosti.

Originalnost: V raziskavo so vključeni trije dejavniki, ki pripomorejo k boljšemu vodenju organizacij.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je bilo opravljeno na podlagi zbrane literature, člankov in informacij.

Ključne besede: organizacija, vodja, vodenje, vizija, navdih, integriteta, inspiracija, uspešno poslovanje.

1 Uvod

V današnjih časih je na trgu čedalje več konkurence, ki se na vse načine trudi, da bi obstala na trgu in bila boljša od drugih organizacij. Na obstanek organizacije na trgu vpliva veliko dejavnikov, kot so kakovostni izdelki in storitve, konkurenčne cene, sposobnost hitrega prilagajanja spremembam in razmeram na trgu, inovativnost in tako dalje. Med najpomembnejše dejavnike za obstoj podjetja na trgu pa je zagotovo uspešno vodenje. Obstaja veliko načinov in stilov vodenja podjetja. Nekateri načini vodenja so bolj prijazni do zaposlenih, nekateri malo manj. Zavedati se je potrebno, da je na trgu delovne sile veliko konkurentov, ki bi se radi dokazali kot vodje in prispevali k uspešnosti poslovanja v organizacijah. Glede na to, da smo si ljudje med seboj različni, so tudi ideje, kako bi lahko kdo vodil organizacije, zelo različne.

Glede na to, da je tema glede načinov vodenja organizacij zelo obširna, se bomo v naši raziskavi osredotočili na tri dejavnike, ki so tudi zelo pomembni in vplivajo na vodenje organizacij, in

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

sicer vizijo, navdih ter integriteto. Raziskali bomo ali je za organizacijo bolje, da se vodje pri vodenju zanašajo na vizijo organizacije, ki jo podjetja imajo, ali je boljše, da se zanašajo na njihov navdih pri delu ob upoštevanju integritete.

Kot smo že na začetku omenili, je za uspešnost podjetja ključen dejavnik uspešno in kakovostno vodenje zaposlenih. Vodenje ne sme biti zgolj delegiranje nalog in zahtevanje, da so naloge uspešno opravljene. Dober vodja mora znati motivirati svoje sodelavce, da bodo uspešno opravili svoje delo. Uspešni in prav tako tudi neuspešni rezultati poslovanja organizacij, so velik pokazatelj, ali vodje dobro opravljajo svoje delo.

Vodja je simbol podjetja, njegovega uspeha ali neuspeha. Simbolična vloga izhaja iz prepričanja, da lahko ob siceršnjem okoljskem determinizmu tudi sam pomembno vpliva na dogajanje v organizaciji. Vodje so lahko uporabljeni kot grešni kozli, lahko so nagrajeni, kadar gredo stvari dobro in tudi odpuščeni, kadar gredo stvari slabo. Kadar se v podjetju pojavijo problemi, je rešitev enostavna – zamenjava vodje. Vodja je namreč ustrezna tarča za zunanje pritiske in organizacijam omogoča razmeroma enostavno odgovarjanje na zunanje zahteve. (Pfeffer & Salancik, 2003, str. 263)

Kot pravijo Mayer, Kovač in Jesenko (2004, str. 17) je vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje. Pri tej definiciji je potrebno vplivanje na ljudi razumeti v splošni obliki, kot je delegiranje nalog, motiviranje in usmerjanje sodelavcev, reševanje konfliktov ter njihovo preprečevanje, sporazumevanje in odločanje.

Vodenje postaja vse bolj zahtevno, saj so tehnično tehnološke zahteve vse višje, enako je vse višja zahtevnost potrebnega nivoja znanja. To terja poleg pridobivanja strokovnega znanja tudi več znanja s področja vodenja, komuniciranja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev (Dular, 2002, str. 14). Od samih vodij pa je odvisno ali bodo svoje sodelavce usmerjali glede na vizijo podjetja, ali se bodo bolj držali vodenja z navdihom ali pa se bodo bolj posluževali vodenja z integriteto.

Vodstvene sposobnosti so veščine, ki so posamezniku v veliki meri prirojene, se je pa teh veščin možno tudi priučiti. Uspešen vodja mora biti zaupanja vredna oseba, in pošten z močnim značajem, saj mu bodo le tako sodelavci pripravljeni slediti in ga upoštevati. Naj naštejemo še nekaj lastnosti, ki jih mora imeti uspešen vodja (poslovnisvet.si, 2019):

- razvite komunikacijske sposobnosti,
- predanost do dela in organizacije,
- motivator in vir navdiha,
- samozavest,
- pozitivnost,
- perfekcionisti,
- timsko delo.

2 Teoretična izhodišča

Povzeto po spletni strani ipsos.si, pomeni vizija posplošen opis predvidene prihodnosti organizacije, predstava idealizirane prihodnje podobe. Pomaga nam načrtovati načrt, kam naj bi se organizacija v prihodnosti usmerila, oziroma kakšna naj bi organizacija sploh bila in s čim naj bi se ukvarjala. Vizija organizacijam narekuje, kakšne organizacije bodo postale, ko bodo dosegle svoje zastavljene cilje z vizijo. (ipsos.si, 2019)

Vizija je želena prihodnost organizacije, oziroma kakšna želi organizacija postati v prihodnosti. Organizacije lahko svoje vizije uresničijo, če se dovolj potrudijo. Vizija organizacije izhaja iz vseh zaposlenih v organizaciji, zato se z njo lahko poistovetijo tako organizacija kot posamezni zaposleni. S pomočjo vizije se lahko zastavi strateške načrte glede poslovanja organizacije, ter zastavi pot, po kateri bi uspeli doseči zastavljeno vizijo.

Če povzamemo spletno stran Wikipedia.org, pomeni navdih tudi inspiracijo. To pomeni neko ustvarjalno moč, domišljijo, ki jo vzbuja nek pojav, stvar, oziroma navdih. (Wikipedia.org, 2019)

Navdih oziroma inspiracija zelo prispevata tudi pri inovativnosti zaposlenih. Brez ustvarjalne moči in domišljije, bi težko iznašli nove in vedno bolj napredne izdelke. Glede na vse bolj zahtevne razmere na trgu, je inovativnost v organizacijah izredno dobrodošla, saj se organizacije lahko veliko lažje spopadajo z vedno bolj kompleksnimi zahtevami kupcev.

Za nenehen razvoj in uspeh organizacije je potreben stalen pogled v prihodnost. Potrebno je poiskati vedno nove ideje in rešitve in to na vseh ravneh, od vodij do zaposlenih. Vodje morajo biti zgled zaposlenim in morajo znati iz zaposlenega iztržiti njegovo maksimalno ustvarjalnost. (Bižal, 2013, str. 125)

Voditelji bi morali vzpostaviti sistem za prepoznavanje priložnosti za inoviranje, jasne namene in cilje ter izboljšave strategije v skladu z inovacijskimi dosežki. Zaželeno je spodbujanje odprtega razmišljanja, ustvarjalnost in inovativnost. S tem se organizacija hitro in lažje prilagaja na izzive, s katerimi se srečuje. (Janković, 2012, str. 77)

Integriteto se velikokrat povezuje z etiko in moralo. Glede na povzetek Wikipedia.org, je integriteta celovitost, skladnost, pristnost, poštenost in verodostojnost. Pomeni, da posamezniki in organizacija delujejo skladno, etično in odgovorno, ter si prizadevajo preprečevati in odpravljati tveganja, da bi bile njihove pristojnosti za odločanje, uporabljene protipravno in bile v nasprotju z etičnimi kodeksi, ter bi organizaciji ali posamezniku povzročile škodo. Oseba z integriteto je oseba, ki govori to, kar misli in dela to, kar govori, skladno z moralnimi normami in veljavnimi pravom. Organizacija z integriteto ima zaposlene osebe z integriteto. Deluje v skladu z etičnimi normami, ki so zapisane etičnih kodeksih organizacije ter veljavnim pravom. Organizacijam z integriteto okolje bolj zaupa, saj je delovanje organizacije v skladu s poslanstvom, ki odraža etiko in pravne norme družbe. Na tak način organizacija pridobi tudi zaupanje in zvestobo svojih zaposlenih ter tudi strank. Če organizacije ne bi dale nič na

integriteto, bi to pomenilo veliko možnosti, da je v organizaciji prisotna korupcija. (Wikipedia.org, 2019)

Kot navaja Kern Pipan (2011, str. 5-6), je gospodarska kriza v precejšnji meri odraz vrste neodgovornih odločitev voditeljev, ki so temeljile na načrtnem neupoštevanju etičnih principov integritete, poštenega poslovanja, poštenega odnosa voditeljev do svoje organizacije, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev ter družbe v ožjem in širšem pomenu.

V našem raziskovalnem članku bomo raziskovali, kateri od naših obravnavanih dejavnikov, vizija, navdih ter integriteta, najbolj pripomorejo pri uspešnem vodenju organizacij.

3 Metoda

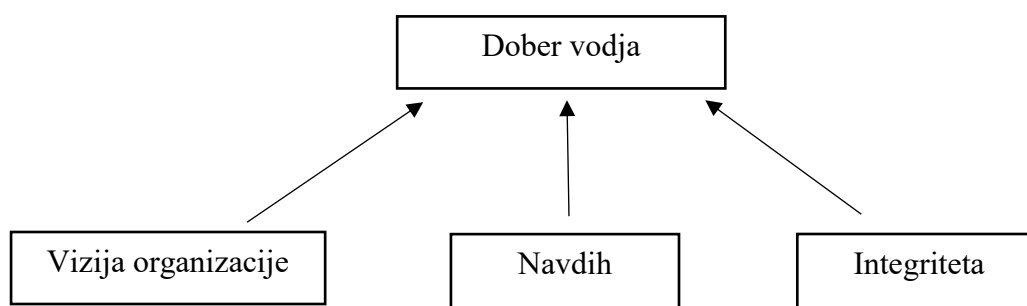
Pri raziskavi smo uporabili metodo zbiranja podatkov in člankov, ki so bili povezani z našim raziskovalnim vprašanjem. Iskanje člankov, literature in podatkov je potekalo po ključnih besedah. Članke in podatke smo poiskali na spletu, knjižnici. Kar nekaj člankov pa je bilo na voljo na spletni strani Fakultete za organizacijske študije Novo mesto v spletnih revijah Revija za univerzalno odličnost. Zbrane članke, literaturo in podatke smo nato pregledali, ter pridobili vse potrebne informacije za naše raziskovalno vprašanje. V poglavju rezultati in razprava smo dopolnili naše ugotovitve oziroma rezultate ter v razpravo vključili svoje mnenje. V tabeli 1 smo zapisali literaturo, ki smo jo uporabili, v tabeli 2 pa smo zapisali ugotovitve, ki smo jih povzeli.

Tabela 1: Seznam uporabljenih člankov in knjig

Avtor (Letnica)	Naslov članka
Pfeffer, J., & Salancik G. R. (2003).	The External Control of Organisations: A resource Dependence Perspective.
Kern Pipan, K. (2011).	Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM
Dular, B. (2002).	Lastninjenje in upravljanje človeških virov (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
Bižal, U. (2013)	Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini.
Janković, V. (2012)	Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja.

Vir: Avtor

Na sliki 1 so izpostavljeni ključni dejavniki, ki jih mora upoštevati dober vodja v organizaciji.



Slika 1: Teoretični model raziskave

4 Rezultati in razprava

4.1 Rezultati raziskave in ključne ugotovitve

Organizacije si z vizijo postavijo srednje do dolgoročne cilje, seveda morajo biti cilji uresničljivi. Splošno znano je, da so veliko bolj uspešna tista podjetja, ki imajo jasno zastavljene cilje in načrte ter znajo tudi gledati za naprej. Tako lahko organizacije lažje prepoznajo nove priložnosti ali morebitne nevarnosti, pri doseganju zastavljenih ciljev vizije. Organizacije, ki nimajo jasno zastavljene vizije ali pa je morebiti sploh nimajo, težje uresničijo svoj potencial ali pa ne izkoristijo priložnosti, ki se jim ponuja, ker jo preprosto zgrešijo, čeprav imajo morda jasne cilje.

V tabeli 2 je zapisana literatura, ki smo jo uporabili in ključne ugotovitve glede vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.

Tabela 2: Ključne ugotovitve

Avtor (Letnica)	Ključne ugotovitve
Pfeffer, J., & Salancik G. R. (2003).	Vodja je simbol podjetja, njegovega uspeha ali neuspeha
Kern Pipan, K. (2011).	Gospodarska kriza je v precejšnji meri odraz neupoštevanja etičnih principov, integritete in poštenega odnosa voditeljev do zaposlenih.
Dular, B. (2002).	Vodenje postaja vse bolj zahtevno.
Bižal, U. (2013)	Vodje morajo znati iz zaposlenega iztržiti njegovo maksimalno ustvarjalnost
Janković, V. (2012)	V organizaciji je zaželeno spodbujanje odprtega razmišljanja, ustvarjalnosti in inovativnosti.

Vir: Avtor

Vizije organizacijam pripomorejo, da se lažje prilagajajo na spremembe v okolju ali jim omogoči, da te spremembe celo načrtujejo. Vizija organizacije vodi k njihovimi jasno zastavljenimi cilji, hkrati pa jim sporoča tudi, zakaj so ti cilji pomembni. Lahko bi zapisali, da je vizija nekakšna vez med sedanjostjo in prihodnostjo in usmerja vse zaposlene v organizaciji do njihovega končnega cilja. Vizije organizacij se lahko tudi spreminjajo z razvojem

dejavnikov v okolju ter samim napredkom družbe. Pomembno je, da si organizacije postavijo srednje do dolgoročne plane. S postavitvijo planov, organizacije lažje peljejo po poti do cilja, saj imajo točno določeno začrtano pot do cilja. Glede na zastavljene cilje, si potem tudi bolj jasno začrtajo pot in načine, kako bodo prišli do cilja. Seveda se njihove začrtane poti do cilja, lahko tudi spremenijo, tako kot se spreminjajo razmere na tržišču. Na spremembo poti pa se je potrebno hitro odzvati, da organizacije ne prehitijo konkurenca. Tukaj se lahko izpostavi, da je navdih, inovativnost in kreativnost zaposlenih v organizaciji, temeljnega pomena, da se lahko organizacija hitro odzove na morebitno spremembo poti do zastavljenega cilja.

Glede na zbrane podatke iz literature, lahko sklenemo, da se organizacije lažje soočajo z modernimi izzivi pri njihovem poslovanju, če so njihovi zaposleni bolj kreativni, inovativni in na problem gledajo bolj obširno. Seveda jim mora tudi organizacija nuditi dovolj dobre pogoje, da zaposleni razvijajo svojo inovativnost. Le s kakovostno razvitim in usposobljenim kadrom, se organizacije lahko hitro odzovejo na morebitne spremembe, ki pa so v današnjih časih vse bolj pogostejše. Kot smo že zgoraj omenili, so navdih, inovativnost in kreativnost zaposlenih ključni pri morebitni spremembi poti do cilja. Vizija in navdih sta zelo povezana med seboj. Po mojem mnenju, bi si organizacije brez navdiha, težko zastavile vizijo, ki bi si jo želele srčno doseči. Zastavljena vizija, brez kančka navdiha, bi lahko povzročila, da bi se zaposleni v organizaciji težje poistovetili z vizijo organizacije.

Pri vodenju v organizacijah je potrebno dati poudarek tudi na vodenje z integriteto. Kot smo že ugotovili v 2. poglavju, lahko obstaja velika verjetnost prisotnosti korupcije v organizaciji, če organizacija ne daje veliko poudarka na integriteto. Kmalu se lahko pojavijo tudi problemi, ko bi nekdo v organizaciji delal bolj za lastno dobro, kot za dobro organizacije. Korupcija nima prostora v naši družbi in je potrebno do nje imeti ničelno toleranco. Tudi medsebojni odnosi ne morejo biti kakovostni v organizaciji, v kateri je prisotna korupcija. Glede na to, da smo si ljudje zelo različni med seboj, bi nekateri taka dejanja podpirali in se mogoče tudi sami poslužili takega načina delovanja, spet drugi pa bi to obsojali. Vsekakor pa bi se medsebojni odnosi porušili. Za uspešno poslovanje in uspešno opravljene naloge pa so seveda nujno potrebni dobri medsebojni odnosi. Z dobrim timskim delom in medsebojno pomočjo, se veliko lažje in hitreje pride do rešitve problema in do dobrih rezultatov poslovanja.

Dober vodja mora biti simbol podjetja. Mora poznati in se poistovetiti z vizijo in poslanstvom organizacije, ter tak odnos prenesti tudi na svoje podrejene, le tako bodo zaposleni veliko bolj zagnani pri svojem delu, saj bodo tudi oni hoteli doseči zastavljene cilje organizacije. Če organizacije poslujejo uspešno, imajo na vodilnih položajih zaposlene strokovno izobražen kader z izkušnjami. Za neuspešno poslovanje pa sledijo zamenjave na vodilnih položajih, v upanju da bo poslovanje bolj uspešno. Vodenje v današnjih časih postaja vedno bolj zahtevno. Vodja mora znati motivirati zaposlene pri njihovem delu, mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti, znati mora reagirati v konfliktnih situacijah ter poznati svoje zaposlene.

4.2 Primer dobre prakse

Za primer dobre prakse, glede vodenja z vizijo, navdihom in integriteto, lahko izpostavimo farmacevtsko podjetje Krka, tovarna zdravil, d.d. Vizija podjetja Krka je utrjevanje položaja kot eno izmed vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu. Svojo vizijo uresničujejo samostojno, s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja. Njihovi zaposleni, kot tudi sama organizacija, so poistoveteni z vizijo podjetja. Zastavljene imajo strateške cilje glede poslovanja organizacije, ter pot, po kateri bodo skupaj dosegli svojo zastavljeno vizijo. Glede na to, da je v sodobnem času vse hujša konkurenca na farmacevtskem trgu in se izdelki nenehno izboljšujejo in razvijajo novi produkti, lahko Krka še vedno sledi svoji viziji. To ji uspeva, ker se podjetje hitro in učinkovito prilagaja na spremembe trga. Veliko vlaga tudi v razvoj novih izdelkov, ter v izboljšave, kar pomeni, da ima zelo kakovosten kader na razvojnem področju. Krka zelo veliko namenja v razvoj in izobraževanje svojega kadra, saj imajo zaposleni na voljo veliko različnih tečajev in strokovnih izobraževanj, s katerimi izboljšujejo kakovost svojega dela in osebno rast ter s tem pripomorejo, da skupaj s Krko dosegajo zastavljene cilje.

Vlaganje v razvoj in izobraževanje zaposlenih, hitreje pripomore pri doseganju ciljev zastavljene vizije, hkrati pa omogoča, da se zaposleni veliko lažje in učinkovito soočijo z morebitnimi težavami pri svojem delu. Bolj usposobljen kader, se veliko lažje prilagaja novim zahtevam pri delu, ki jih narekuje vedno bolj kompleksen trg. Velik poudarek daje podjetje tudi na inovativnost zaposlenih. Zaposlene spodbuja in motivira, da so pri svojem delu kreativni in inovativni. Brez navdiha ni kreativnosti in inovativnosti, brez kreativnosti in inovativnosti pa zaposleni težje dosegajo zastavljene cilje. Podjetje je zato lahko tudi manj konkurenčno na trgu, kar pa si v današnjih časih ne sme privoščiti nobeno podjetje, saj ga konkurenca lahko takoj povozi. Velik del sredstev Krka nameni tudi v športne, kulturne, socialne in druge namene. Zaposleni se lahko udeležujejo na področju športa, kulture, umetnosti in še marsičem. S tem se zaposleni veliko lažje soočajo s stresom, ki ga lahko srečajo pri svojem delu. Pripomore tudi k temu, da zaposleni lažje dobijo kakšen nov navdih za udeleževanje ciljev.

Kot smo že omenili v našem raziskovalnem članku, se integriteto velikokrat povezuje z etiko in moralo. Kot lahko zasledimo na Krkini spletni strani, tudi Krka gradi svojo integriteto na etiki. Poleg tega pa jo gradi še na skladnosti poslovanja in učinkovitem upravljanju tveganj. Velik poudarek dajejo na etična načela, kot so spoštovanje, sodelovanje, odličnost in integriteta pri vodenju. Vodstvo organizacije mora biti zgled za zaposlene, jim poosebljati temeljne vrednote organizacije in z dobrimi primeri ter zgledi prenašati integriteto na zaposlene. S takim načinom se lahko integriteta utrjuje v organizaciji. Organizacija, v kateri ni prisotne integritete ima možnost pojava korupcije. V Krki takih dejanj ne tolerirajo in imajo do njih ničelno toleranco.

Vse tri obravnavane dejavnike, vizija, navdih in integriteta, Krka uspešno uporablja pri svojem poslovanju. Verjamem, da se zaveda, da so vsi trije dejavniki enako pomembni pri njihovem

poslovanju in da se jih bo še naprej posluževala, glede na doseganje vedno boljših rezultatov poslovanja.

Podjetje Krka d.d., je torej dober primer, kako v organizaciji upoštevajo vse tri naše obravnavane dejavnike, ki pripomorejo pri uspešnejšem vodenju organizacije. Njihovi zaposleni so poistoveteni z vizijo podjetja, zato organizacija tudi posluje zelo uspešno. Velik poudarek dajejo tudi na kreativnost in inovativnost zaposlenih, saj so njihovi zaposleni zelo strokovno usposobljeni in svoje znanje in veščine s pridom uporabljajo pri razvoju novih idej v razvoju in poslovanju organizacije. Zelo velik poudarek v organizaciji pa je na upoštevanju integritete. Vodstvo Krke so osebe, ki poosebljajo temeljne vrednote Krke ter integriteto prenašajo na preostale zaposlene.

5 Zaključek

Dober vodja mora pri svojem delu upoštevati vse tri naše obravnavane dejavnike, vizijo, navdih in integriteto. Vsi trije dejavniki so enako pomembni pri uspešnem poslovanju organizacije. Če ni prisotnega enega dejavnika, se lahko sistem vodenja poruši.

Vodje morajo znati motivirati zaposlene, jih spodbujati pri njihovem delu in jim omogočiti da se osebno in karierno razvijajo. Uspešni in zadovoljni zaposleni bodo hoteli slediti viziji podjetja, ter svoje ideje uporabljali za izboljšanje delovnih procesov. Vodja pa ne sme pozabiti tudi na prisotnost integritete v organizaciji, drugače se lahko kmalu začnejo kazati različne oblike nepravilnega poslovanja, ki niso v skladu z dobro poslovno prakso.

Da ima organizacija v svojih vrstah strokovno usposobljeno vodstvo, se kaže predvsem na dobrih rezultatih poslovanja ter v dobri delovni klimi. Uspešno poslovanje organizacije pa ne pomeni le razvoj organizacije same, ampak se z organizacijo lahko razvije tudi okolje in družba v kateri je organizacija prisotna.

Z uspešnim poslovanje se lahko ustvarjajo nova delovna mesta, s tem se lahko izboljša življenjski standard prebivalcev, organizacije lahko vlagajo v razvoj infrastrukture, lahko nudijo sponzorstva na kulturnih, športnih in drugih področjih.

Naša raziskava je bila omejena glede na našo pridobljeno literaturo. Literaturo smo pregledali in povzeli bistvene ugotovitve ter dodali naše mnenje k rezultatom in ugotovitvam.

Organizacije lahko s svojimi vodji analizirajo našo raziskavo in skupaj ugotovijo, ali pri vodenju upoštevajo vse tri naše obravnavane dejavnike za uspešno vodenje, oziroma ali katerega od dejavnikov upoštevajo manj in bi ga lahko pri vodenju bolj upoštevali.

V nadaljnje raziskovanje bi lahko vključili ali velike uspešne organizacije v tujini upoštevajo vse tri obravnavane dejavnike za uspešno vodenje. Zanimiva bi bila tudi primerjava uspešnosti vodenja organizacij, ki pri vodenju uporabljajo dejavnike vizijo, navdih in integriteto ter tiste, ki ga ne uporabljajo.

Za zaključek lahko zapišemo, da so za uspešno vodenje organizacije, potrebni vsi trije obravnavani dejavniki, vizija, navdih in integriteta. Vsi trije dejavniki so enko pomembni pri odličnem vodenju organizacije. Če kateri od dejavnikov ni upoštevan, organizacije zelo težko dosegaajo svoje cilje ali pa jih sploh ne dosegaajo.

Reference

1. Bižal, U. (2013) *Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
2. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
3. Ipsos. *Kaj je poslanstvo, kaj so vrednote, kaj je vizija?*. Pridobljeno 14. januar 2019, iz http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_kaj_je_poslanstvo_vrednote_vizija.html
4. Janković, V. (2012) *Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
5. Kern Pipan, K. (2011). *Voditeljstvo odgovorno odločanje ter ravnanje z zaposlenimi z uporabo modela odličnosti EFQM, Portorož* (str. 4-5). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.
6. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Krka d.d., tovarna zdravil Novo mesto. *Poslanstvo, vizija, vrednote*. Pridobljeno 14. januar 2019, iz <https://www.krka.biz/sl/o-krki/predstavitev/poslanstvo-in-vizija/>
8. Krka d.d., tovarna zdravil Novo mesto. *Integriteta in skladnost poslovanja*. Pridobljeno 14. januar 2019, iz <https://www.krka.biz/sl/o-krki/integriteta-in-skladnost-poslovanja/>
9. Pfeffer, J., & Salancik G. R. (2003). *The external control of organisations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
10. Poslovni svet. (2014, 22. Februar). *10 lastnosti dobrega vodje*. Pridobljeno 14. Januar 2019, iz <https://www.poslovnisvet.si/vodenje/10-lastnosti-dobrega-vodje/>
11. Wikipedija. (2017, 17. januar). *Navdih*. Pridobljeno 14. januar 2019, iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Navdih>
12. Wikipedija. (2017, 20. april). *Integriteta*. Pridobljeno 14. januar 2019, iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Integriteta>

Nejc Škrabec je leta 2018 diplomiral na Gea college – Fakulteta za podjetništvo v Ljubljani. Od leta 2015 je bil zaposlen v TPV d.o.o. kot proizvodni delavec, od leta 2016 pa je v TPV d.o.o., opravljal delo kot referent logistike. V začetku leta 2018 je pričel z delom v Krki d.d., tovarna zdravil kot samostojni planer proizvodnje.

Abstract: **Leadership Model With Vision, Inspiration and Integrity**

Research Question (RQ): We will research which of the factors, vision, inspiration and integrity contribute most to the success of organizational management.

Purpose: The purpose and goal of the research is to check what the vision, inspiration and integrity means at all, and to determine which of the factors considered most helpful in managing organizations.

Method: The study will use a descriptive method. We will collect literature, articles and information and review and analyze them.

Results: Research has shown that the successful management organizations need to consider all three factors considered, vision, inspiration and integrity.

Organization: The organization will be able to analyze the survey and find out with the leaders how the management would be more suitable for even more successful business operations.

Society: The organization may invest in the development of individual leadership skills, and encourages them to develop their talents, potentials and qualities

Originality: The study included three factors that contribute to better management organizations.

Limitations/Future Research: Research has been done on the basis of the collected literature, articles and information.

Keywords: organization, leader, leadership, vision, inspiration, integrity, successful business.

Copyright (c) Nejc ŠKRABEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Model spodbujevalnih dejavnikov za inovativnost organizacij

Anja Borovinšek*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
ancy.borovinsek@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kateri dejavniki spodbujajo organizacije k inovativnosti?

Namen: Namen raziskave je spoznati, kateri so tisti spodbujevalni dejavniki, ki motivirajo organizacije k inovativnosti.

Metoda: Za pridobitev podatkov smo uporabili kvalitativno metodo, metodo kompilacije, s katero smo povzeli rezultate drugih avtorjev na omenjeno tematiko, komparativno metodo za primerjavo notranjih in zunanjih spodbujevalnih dejavnikov ter deduktivno metodo, s pomočjo katere smo sklepali iz posameznih primerov na splošno.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da se notranji dejavniki za inovativnost razlikujejo od zunanjih, za uspešno poslovanje organizacije pa so zelo pomembni oboji. Notranji dejavniki, med katere sodijo timsko delo, pohvala, nagrade, zgled in ukrepi vodje, sodelovanje zaposlenih med seboj, organizacijska kultura in podobno, spodbujajo k razmišljanju in razvoju izboljševanja procesa, proizvodov in samega načina dela v organizaciji. Zunanji dejavniki, ki prihajajo iz okolja, pa nas spodbujajo k inovativnosti za večjo konkurenčnost podjetja ter organizacijo soočajo s spremembami na trgu in povratnimi informacijami o proizvodu oz. storitvi. To so: dobavitelji, prodajni trg, stranke, ponudniki novih storitev, demografske spremembe, itd.

Organizacija: Pomembno je, da se organizacije zavedajo pomena dejavnikov, ki spodbujajo k inovativnosti ter usmerijo vodje k spodbujanju motiviranja njihovih podrejenih za nove inovativne predloge in jih ob teh tudi ustrezno nagradijo.

Družba: Teoretična izhodišča usmerjajo družbo k večji pozornosti in zavedanju pomena inovativnosti in njenih dejavnikov za uspešno konkurenčnost organizacije na trgu.

Originalnost: Originalnost raziskave se kaže v členitvi spodbujevalnih dejavnikov inovativnosti na notranje in zunanje dejavnike.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Za širši pogled spodbujevalnih dejavnikov za inovativnost organizacij bi bilo potrebno preučiti več literature, vključiti zaviralne dejavnike za inovativnost ter narediti primerjavo med spodbujevalnimi in zaviralnimi dejavniki.

Ključne besede: inovativnost, inovacija, organizacija, dejavniki inovativnosti, spodbujevalni dejavniki za inovativnost.

1 Uvod

Obstaja veliko število dejavnikov, ki podjetju kot sistemu omogočajo dolgoročno uspešnost poslovanja, in sicer: tržna usmerjenost, usmerjenost na ustvarjanje novih vrednosti za kupce in družbo, zadovoljstvo deležnikov podjetja, globalna usmerjenost, inovativnost, proaktivnost ter dolgoročna usmerjenost poslovanja. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je za uspeh organizacij ključnega pomena njena zmožnost za inoviranje, razvijanje novih proizvodov, uvajanje novih tehnologij in formuliranje novih strategij. (Bernard, 2017, str. 76)

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 3. marec 2019; revidirano: 23. marec 2019; sprejeto: 3. junij 2019. /

Received: 3rd March 2019; revised: 23rd March 2019; accepted: 3rd June 2019.

Med najpomembnejše faktorje uspešnosti podjetij, predvsem pa njihove hitre rasti, svetovalci in raziskovalci postavljajo inovativnost, uvajanje inovacij in tehnološki razvoj. Če želimo v podjetju načrtovati in voditi spremembe, je nujno potrebno zgraditi takšno kulturo podjetja, ki bo motivirala ustvarjalnost vseh in spodbujala inovativnost, hkrati pa tudi zagotovila ustrezno vrednotenje in filtriranje inovacij pred uvajanjem sprememb (Bernik, Kmet, Berginc, Mejaš & Pšeničny, 2000, str. 132). Bistvo ustvarjalnega delovanja organizacije je torej stalno inoviranje in s tem prilagajanje spremembam (Ivanko, 2015, str. 451).

Pri raziskovanju je bil poudarek na dejavnikih, ki spodbujajo inovativnost v organizacijah, saj se le-ti razlikujejo glede na notranje in zunanje okolje organizacije, prav tako pa je tudi od le-teh odvisna stopnja inovativnosti v organizaciji.

Namen in cilj raziskave je spoznati, kateri so (notranji in zunanji) dejavniki, ki spodbujajo organizacije k inovativnosti.

2 Teoretična izhodišča

Inovativnost je v vsaki organizaciji neločljivo povezana z njeno organizacijsko kulturo (Šuligoj, 2010, str. 48) in pogoj za ohranjanje konkurenčne sposobnosti (Cottam, Ensor & Band, 2001, str. 89). Vodi lahko do oblikovanja ponudbe, ki predstavlja v očeh kupca dodano vrednost (Završnik & Jerman, 2006, str. 373). Pri inovativnosti, tako kot pri ustvarjalnosti, govorimo o lastnostih ljudi, medtem ko gre pri inoviranju za dejavnost, ki inovativnost uporablja kot del nujnih delov, da nastanejo invencije (Devetak, 2008, str. 23).

Razlikovati je potrebno dva ključna pojma, ki se povezujeta z inovativnostjo, in sicer invencijo in inovacijo. Invencije so oblikovanje novih idej, proizvodov, strojev, procesov in metod. Inovacije pa so postopno izboljševanje obstoječih proizvodov, strojev, procesov in metod. Invencija je torej le del inovacije. (Šuligoj, 2010, str. 47)

V današnjem tržnem okolju je uspešna ideja, ki je zlasti inovacija: nov delovni ali poslovni proces, nova storitev ali proizvod, ki naj bi v prihodnosti prinesla organizaciji nov dohodek (Kouzes in Posner v Ovsenik & Ambrož, 2010, str. 121). Za inovacije je pogosto značilno, da zahtevajo veliko finančnih in drugih virov, vendar dolgoročno gledano uspešne organizacije delujejo po sistemu majhnih korakov, ki postopoma s procesom stalnih izboljšav pripeljejo organizacijo do poslovne odličnosti (Bukovec, 2009, str. 41).

Inovacija je sprememba, ki je uvedena v ekonomski proces, z namenom učinkovitejše izrabe obstoječih virov. Posameznik ali skupina inovira po prostovoljnem principu z namenom, da izboljša uporabo nečesa, kar že obstaja (Bogovič, 2014, str. 36). Završnik in Jerman navajata, da je inovacija na novo razvita zamisel, proizvod ali tehnologija, ki je namenjena kupcem. Le-ti jo zaznavajo kot koristno novost, saj je proces identifikacije, ustvarjanja in podajanja koristi novega proizvoda ali storitve, ki pred tem na trgu še ni obstajal (Završnik & Jerman, 2006, str. 374).

Inovativnost opredelimo kot koristno uvajanje novih procesov, proizvodov ali idej v organizacijo (Milfelner, 2009, str. 51). Organizacije in njihovi menedžerji se trudijo ustvarjati originalne ideje in koncepte, ki sčasoma postanejo inovacije, kot na primer: novi ali izboljšani proizvodi ali storitve, procesi, ki izboljšujejo učinkovitost, konkurenčne marketinške kampanje ali izjemen menedžment (Berginc & Krč, 2001, str. 165).

Inovativnost lahko enačimo z načinom, kako podjetje ali posameznik ustvarja posle s pomočjo ustvarjalnosti (Berginc & Krč, 2001, str. 165). Brečko (2007, str. 5) opozarja, da inovativnost radi pomešamo z ustvarjalnostjo. O inovativnosti govorimo takrat, ko gre za popolnoma nov proizvod ali storitev, ki poprej še ni bila poznana in lahko radikalno spremeni svet. Pri ustvarjalnosti pa gre za to, da že znane stvari sestavimo skupaj. Oboje je potrebno, brez ustvarjalnosti ni inovativnosti in težko si je predstavljati, da bi inovirali brez tega, da bi bili predhodno zelo ustvarjalni.

»Če želimo v organizaciji trajno dosegati inovativnost, se moramo osredotočiti v trajno sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih, humus te ustvarjalnosti pa moramo prepoznavati v spodbujanju in negovanju učenja posameznikov, skupin in celotne organizacije.« (Bukovec, 2018)

Na podlagi inovativnosti organizacije se kaže njena sposobnost za inoviranje. Organizacije, ki so sposobne za inoviranje, so na svojih ciljnih trgih tudi bolj odzivne, v nasprotnem primeru pa se lahko zgodi, da investirajo čas in vire v preučevanje trgov, vendar so kljub temu nezmožne prenesti pridobljeno znanje v prakso (Hult, Hurly & Knigh, 2004, str. 429).

»Pridobivanje znanja in inoviranje ne poteka le znotraj podjetja, ampak so izjemno pomembni tudi zunanji viri znanja: dobavitelji, sodelujoče organizacije in posamezniki, prodajni trg, stranke...« (Jurša v Lenarčič & Brcar, 2012, str. 97)

Nekatere inovacije se porodijo iz nenadnega navdiha, večinoma pa so rezultat zavestnega in namernega iskanja priložnosti za inovacije, ki nastopijo izključno v novih okoliščinah. V organizacijah obstajajo štiri področja, ki odpirajo priložnosti, in sicer: nepričakovani dogodki, neskladja, procesne potrebe ter spremembe v panogi in na trgu. Zunaj podjetja, v njegovem družbenem in intelektualnem okolju, pa obstajajo trije dodatni viri priložnosti: demografske spremembe, spremenjeno dožemanje in nova znanja. Vsi ti viri se prekrivajo, čeprav se razlikujejo po naravi tveganja, težavnosti in kompleksnosti. Potencial za inovacije se lahko hkrati skriva na več kot enem področju. (Drucker, 2004, str. 71)

Obstaja več načinov delitve inovativnosti. Devetak (2008, str. 24) tipologijo invencij in inovacij strukturira v tri kategorije, ki nastopajo hkrati: po vsebini, kjer ločimo programske, tehnično-tehnološke, organizacijske, upravljske, metodijske; po posledicah, med katere sodijo korenite in drobne, ter po službeni dolžnosti, ki jo delimo znotraj nje in zunaj nje.

Inovacije imajo različne vidike, in sicer: tehniški vidik (npr.: nova proizvodna metoda ali postopek), netehniški vidik (npr.: nova tržišča, organizacijske oblike), proizvodne inovacije

(npr.: novi proizvodi in storitve) in procesne inovacije (npr.: nova proizvodna metoda ali nova oblika organizacije). Na podlagi vidikov lahko razdelimo inovacije v štiri skupine: tehniške proizvodne inovacije, netehniške storitvene inovacije, tehniške procesne inovacije in netehniške procesne inovacije (organizacijske inovacije). Obstaja več načinov delitev organizacijske inovativnosti. Najpogostejši sta proceduralna in strukturna. Pri tem ne smemo pozabiti na fokus inovacije, ki je lahko znotraj organizacije ali zunaj organizacije (Palčič, Kocijančič & Bele, 2015, str. 6). Omenjena tipologija organizacijskih inovacij je prikazana na Slika 1.

		Fokus inovacije	
		Znotraj organizacije	Zunaj organizacije
Tip organizacijske inovacije	Strukturne inovacije	• Medfunkcionalni timi • Decentralizacija načrtovanja, izvedbenih aktivnosti in kontrolne funkcije • Proizvodne celice ali segmenti • Zmanjšanje števila hierarhičnih ravni	• Sodelovalne mreže ali zaveznštva (R&D, proizvodnja, prodaja, nabava, marketing ...) • Odločitev »kupi-naredi« • Outsourcing • Selitev proizvodnje izven države
	Proceduralne inovacije	• Timsko delo v proizvodnji • Obogatitev dela, povečanje obsega dela • Sočasni inženiring • Procesi nenehnih izboljšav / Kaizen • Krogi kakovosti • Presoja kakovosti / certificiranje • Okoljske presoje • KANBAN (principi »brez zalog«) • Preventivno vzdrževanje	• »Just-in-time« (s kupci in z dobavitelji) • Menedžment dobavnih verig • Presoja kakovosti s strani kupcev

Slika 1: Tipologija organizacijskih inovacij. Prirejeno iz *Vidiki inovativnosti slovenskih proizvodnih podjetij in njihovih menedžerjev* (str. 7), po I. Palčič, T. Kocijančič in N. Bale, 2015, Anali PAZU HD, 1, str. 7.

Berginc in Krč (2011, str. 169) inovacije delita na naslednje štiri osnovne tipe: proizvod, proces, marketing in menedžment. Izdelčna inovacija pomeni nov proizvod ali storitev in izboljšanje starega proizvoda ali storitve, procesna inovacija pomeni izboljšanje procesov znotraj organizacije, marketinška inovacija je povezana s trženjskim spletom in z drugimi funkcijami proizvoda (npr.: embalažo, oglaševanje) ter menedžerska inovacija, ki izboljša način vodenja podjetja. Podobno delitev inovacij opredeljujeta tudi Hamel in Prahalad (2007, str. 21–23), in sicer: operacijske inovacije, inovacije proizvodov, strateške inovacije ter inovacije na področju vodenja in upravljanja.

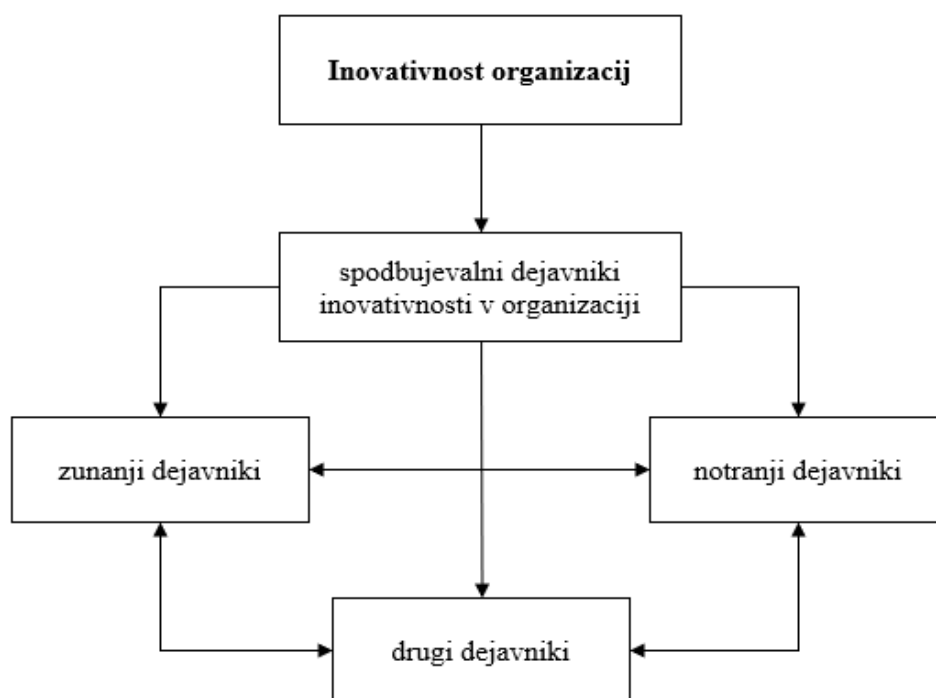
»Zelo pomembno je, da se v organizaciji organizirano spodbuja inovativna dejavnost najširšega kroga zaposlenih, tako da lahko vsak zaposleni odda svoj inovativni predlog. Najboljše inovacije se pogosto nagradujejo, s čimer so zaposleni še dodatno motivirani za razmišljanje o izboljšavah. Inovativna mora biti celotna organizacija.« (Satler v Pezdirc Žulič, 2012, str. 87)

Na osnovi pregleda literature želimo potrditi tezo, da organizacije in njihove zaposlene k inovativnosti spodbujajo tako notranji kot zunanji dejavniki.

3 Metoda

Teoretično ozadje članka predstavlja podlago za njegov empirični del. Priprava preglednega članka je potekala z uporabo štirih metod in sicer s: kvalitativno metodo, metodo kompilacije (povzetek znanih rezultatov drugih avtorjev), komparativno metodo (primerjava zunanjih in notranjih dejavnikov spodbujanja inovativnosti) ter deduktivno metodo (sklepanje iz posameznih primerov na splošno in obratno).

Iskanje virov je potekalo v času od 07. 01. 2019 do 09. 01. 2019 s pomočjo bibliografskih baz dLib in Google Učenjak. Pri tem smo uporabili ključne besede: inovativnost, inovacija, ustvarjalnost in inovativnost, spodbujanje inovativnosti ter inovativnost organizacij. Zbiranje podatkov je potekalo na podlagi pregleda enajstih člankov, osmih knjig in ene spletne strani, kar je razvidno tudi v Tabela 1. V nadaljevanju sledi model raziskave, ki ga prikazuje spodnja Slika 2.



Slika 2: Model raziskave

Na podlagi pridobljene literature smo glede na vsebino opravili klasifikacijo virov v tri kategorije: (1) notranji spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji, (2) zunanji spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji in (3) drugo. V nadaljevanju smo uporabili le literaturo, ki vsebuje notranje in zunanje inovacijske dejavnike, zato smo iz nabora izločili osem virov.

4 Rezultati in razprava

V Tabeli 1 je prikazana uporabljena referenčna literatura, v kateri so navedeni spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji, hkrati pa so izpisani tudi dejavniki inovativnosti, ki jih navaja posamezen avtor.

Tabela 1: Referenčna literatura spodbujevalnih dejavnikov inovativnosti v organizaciji

Avtor	Vir	Spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji
Palčič, Kocijančič & Bale (2015)	Vidiki inovativnosti slovenskih proizvodnih podjetij in njihovih menedžerjev	Sodelovanje na področju raziskav in razvoja s strankami; just-in-time procesi z dobavitelji oz. strankami; upravljanje dobaviteljske verige; nenehne procesne izboljšave; timsko delo; krogi kakovosti.
Pezdirč Žulič (2012)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah	Nagrade; vodje; pohvala; spodbujanje vodje k pisanju koristnih predlogov za neko spremembo; ustrezna komunikacija; timsko opravljanje dela.
Lenarčič & Brcar (2012)	Vpliv inovativnosti v odnosu kupec - dobavitelj na konkurenčno prednost	Volja izkazati se; dobavitelji; sodelujoče organizacije; posamezniki; prodajni trg; stranke; ponudniki novih storitev; specializirani inštituti.
Milfelner (2009)	Vloga proaktivne in odzivne tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov	Tržna naravnost; odprtost organizacije za inoviranje.
Šuligoj (2010)	Izobrazba in inovativnost v slovenskih hotelskih organizacijah	Zgled in ukrepi vodje.
Završnik & Jerman (2006)	Vpliv marketinških sposobnosti na porast inovativnosti v organizacijah	Marketinška sposobnost (kakovost storitve).
Bogovič (2014)	Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X	Sodelovanje zaposlenih med seboj in z njihovimi vodji; vodje; nagrade (denarne ali materialne); inovativni predlogi; povezava med raziskovalci in inovatorji na eni strani ter gospodarstvom na drugi strani; želja po izboljševanju rezultatov; hitro povečevanje števila zmot in spodrseljavev.
Berginc & Keč (2001)	Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu	Zadovoljevanje lastnih ciljev in potreb; naklonjenost timu s strani celotnega podjetja; proizvod, možnosti, procesi (tehnike), posameznikova ali skupinska ustvarjalnost; usposabljanje zaposlenih s pravimi ustvarjalnimi pristopi; razvijanje nivoja posameznikove ali skupinske ustvarjalnosti pri zaposlenih; organizacijska kultura.
Bernik, Kmet, Mejaš & Pšeničny (2000)	Management in vodenje	Kultura podjetja.
Ivanko (2015)	Zgodovina organizacijske misli	Raziskovalne in razvojne enote, uvajanje in pospeševanje različnih oblik množične inovativne dejavnosti; vodje.
Drucker (2004)	O managementu	Nepričakovani dogodki; neskladja; procesne potrebe; spremembe v panogi in na terenu; demografske spremembe; spremenjeno dožemanje; nova znanja.
Bernard (2017)	Poslovni svet in umetniško ustvarjanje	Težave na delovnem mestu in s tem priložnosti za izboljšave in novosti; ustvarjalno sodelovanje; upoštevanost sodelavcev.

V Tabeli 2, ki se nahaja na naslednji strani so prikazani najpogostejši spodbujevalni dejavniki za inovativnost organizacij. Le-ti so razdeljeni na notranje in zunanje dejavnike.

Tabela 2: Spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji

Spodbujevalni dejavniki inovativnosti v organizaciji	
Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
- Sodelovanje zaposlenih med seboj in z njihovimi vodji; - Spodbujanje vodje k pisanju koristnih predlogov za neko spremembo / inovativni predlogi; - Krogi kakovosti; - Pohvala; nagrada (denarna in materialna); - Timsko delo; - Ustrezna komunikacija; - Volja izkazati se, zadovoljevanje lastnih ciljev in potreb; - Tržna naravnost; - Odprtost organizacije za inoviranje; - Vodja, njegov zgled in ukrepi - Marketinška sposobnost (kakovost storitve); - Povezava med raziskovalci in inventorji na eni strani ter gospodarstvom na drugi strani; - Želja po izboljševanju rezultatov; - Hitro povečevanje števila zmot in spodrsaljajev; - Naklonjenost timu s strani celotnega podjetja; - Proizvod, možnosti, procesi (tehnike); - Usposabljanje zaposlenih s praviimi ustvarjalnimi pristopi; - Organizacijska kultura; - Raziskovalne in razvojne enote; - Uvajanje in pospeševanje različnih oblik množične inovativne dejavnosti; - Nepričakovani dogodki, neskladja; - Procesne potrebe in izboljšave; - Težave na delovnem mestu in s tem priložnosti za izboljšave in novosti; - Ustvarjalno sodelovanje; posameznikova ali skupinska ustvarjalnost; - Upoštevanost sodelavcev.	- Sodelovanje na področju raziskav in razvoja s strankami; - Just-in-time procesi z dobavitelji oz. Strankami; - Dobavitelji; upravljanje dobaviteljske verige; - Sodelujoče organizacije; - Posamezniki; - Prodajni trg; - Stranke; - Ponudniki novih storitev; - Specializirani inštituti; - Demografske spremembe; - Spremenjeno dojemanje; - Nova znanja; - Spremembe v panogi in na trgu.

Pregled literature kaže, da na organizacije in njihove zaposlene k inoviranju vplivajo tako notranji kot zunanji dejavniki. Avtorji Pezdirc Žulič (2012), Šuligoj (2010) in Bogovič (2014) potrjujejo dejstvo, da je vodja izredno pomemben spodbujevalni dejavnik k inovativnosti v organizaciji. Ključno je, da vodja spodbuja podrejene k pisanju koristnih predlogov za neko spremembo, ki jo zaposleni zazna ob nekem nepričakovanem dogodku, neskladju, procesni

potrebi, povečanjem števila zmot in spodrseljavev ali pa težavi na delovnem mestu, in s tem ustvarja / odpira priložnosti za izboljšave in novosti.

Potrebno je poudariti, da zaposlenim zelo veliko pomeni pohvala s strani nadrejenih vodij, prav tako pa tudi nagrada, bodisi v denarni ali materialni obliki, ki velja za najboljše motivacijsko sredstvo in potrditev za dobro opravljeno delo, kar pomeni tudi dodatno motivacijo k razvijanju novih inovativnih predlogov v prihodnosti.

Inovativnost v organizaciji spodbuja tudi ustrezna komunikacija, sodelovanje zaposlenih med seboj, ustvarjalno sodelovanje ter timsko delo in naklonjenost timu s strani celotnega podjetja. Zaposlene lahko k inovativnosti spodbudimo z usposabljanjem s praviimi ustvarjalnimi pristopi, pomembno vlogo pa imata tudi organizacijska kultura in klima ter sama odprtost organizacije za inoviranje.

Inovacije so velikokrat plod povezave med raziskovalci in inventorji na eni strani ter gospodarstvom na drugi strani v želji po izboljševanju rezultatov, zato imajo pomembno vlogo tudi zunanji dejavniki, ki spodbujajo k inovativnosti. Sodelovanje na področju raziskav in razvoja s strankami omogoča pridobiti neko zunanje, neodvisno mnenje od potencialnih kupcev. Tako je tudi z dobavitelji, ki imajo potrebo po izboljšavi tudi v upravljanju dobaviteljske verige, kar tudi spodbudi k razmišljanju o inovacijah.

Uspeh organizacij je možen le ob uspešnem obvladovanju sprememb v panogi in na samem trgu, saj je zaradi nenehnih potreb po novih proizvodih oz. storitvah potrebno ves čas spremljati razmere na trgu in s tem prilagajati proizvode oz. storitve glede na povpraševanje in potrebe na trgu ter dosegati cilj vodilnega proizvajalca na trgu.

K inovativnosti nas kot zunanji dejavnik spodbujajo tudi organizacije, s katerimi sodelujemo, specializirani inštituti, spremenjeno dojemanje določenih zadev iz okolja ter nova znanja, ki jih pridobimo od naših strank in drugih posameznikov. Kot zunanji vplivni dejavnik ne smemo pozabiti izpostaviti tudi demografske spremembe.

Na podlagi pridobljeni rezultatov lahko tudi potrdimo tezo, da organizacije in njihove zaposlene k inovativnosti spodbujajo tako notranji kakor tudi zunanji dejavniki.

Sama menim, kot tudi potrjuje teorija, da so za doseganje inovativnosti potrebni tako notranji kot zunanji dejavniki, saj z le notranjimi spodbujevalnimi dejavniki ne moramo na trgu dosegati uspeha. Pomembno je tudi, da nas okolje opozori na spremembe na trgu in nam s tem daje priložnosti za izboljšave oz. prilagajanje naših proizvodov in storitev potrebam trga, posledično pa tudi na prepoznavanje odprtosti organizacije za inoviranje.

5 Zaključek

Inovativnost predstavlja ključ in nujnost uspešnega delovanja vsake organizacije, saj pretekle prakse in ustaljeni procesi zaradi zastarelega znanja in potreb po novih, boljših in učinkovitejših rešitvah niso več aktualne in konkurenčne na trgu. Organizacija, ki želi biti

uspešna in vodilna na trgu, mora biti pripravljena izkoristiti vsako ponujeno priložnost kot spodbudo za inovacije.

Na inovativnost v organizaciji vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razdelimo na notranje in zunanje. Pri tem velja izpostaviti dejstvo, da le-ta ni odvisna zgolj od posameznika, vendar v večji meri tudi od vodje in organizacijske kulture, ki ima pomemben vpliv na zaposlene.

Pomembno je, da se menedžerji zavedajo pomena spodbujevalnih dejavnikov za inovativnost v organizaciji, ki zaposlene usmerjajo k neprestanemu razvoju, izpopolnjevanju, hkrati pa s tem gradijo tudi na svoji bazi znanja. Raziskovalni dejavniki menedžmentu, zaposlenim in ostalim deležnikom podjetja pomagajo pridobiti na vpogled dejavnike, ki spodbujajo k inovativnosti. Vodjem oz. menedžerjem je priporočeno, da sledijo drobnim ukrepom, ki bodo zaposlenim dajali občutek motiviranosti in pripadnosti organizaciji, saj jih lahko že spodbuda ali prijazna beseda navaja k pričetku razmišljanja o podajanju koristnih predlogov za inovativnost.

Kot omejitev velja omeniti, da smo pregled literature omejili na manjše število virov na omenjeno tematiko, prav tako smo se omejili le na spodbujevalne dejavnike za inovativnost v organizaciji.

Za širši pregled spodbujevalnih dejavnikov za inovativnost organizacij bi bilo potrebno preučiti več literature, vključiti zaviralne dejavnike za inovativnost ter narediti primerjavo med spodbujevalnimi in zaviralnimi dejavniki.

Reference

1. Beginc, J. & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
2. Bernard, N. (2017). *Poslovni svet in umetniško ustvarjanje*. Maribor: Kulturni center, zavod za umetniško produkcijo in založništvo.
3. Bernik, J., Kmet, J., Breginc, J., Mejaš, N. & Pšeničny, V. (2000). *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Bogovič, M. (2013). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v bolnišnici X. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(1), 34–43.
5. Brečko, D. (2007). Narava – vir inovativnosti in ustvarjalnosti v izobraževalnih organizacijah. *AS, Andragoška spoznanja*, 13(2), 5–7.
6. Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
7. Bukovec, B. (2018, 25. september). Učenje, ustvarjalnost in inovativnost. *Fakulteta za organizacijske študije: Dekanova razmišljanja*. Pridobljeno na <http://www.fos-unm.si/si/fos/splosno/?v=2018-09-25>
8. Cottam, A., Ensor, J. & Band, C. (2001). A benchmark study of strategic commitment to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 88–94.
9. Devetak, G. (2008). *Razmišljanja o ustvarjalnosti in marketingu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

10. Drucker, P. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
11. Hamel, G. & Prahalad, C.K. (2007). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Hult, G. T. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
13. Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
14. Lenarčič, B. & Brčar, F. (2012). Vpliv inovativnosti v odnosu kupec-dobavitelj na konkurenčno prednost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 95–105.
15. Milfelner, B. (2009). Vloga proaktivne in odzivne tržne naravnosti za razvoj inovacijskih virov. *Naše gospodarstvo*, 55(1/2), 51–58.
16. Ovsenik, M. & Ambrož, M. (2010). *Celovitost in neznatnost organizacije*. Ljubljana: Institut za management.
17. Palčič, I., Kocijančič, T. & Bale, N. (2015). Vidiki inovativnosti slovenskih proizvodnih podjetij in njihovih menedžerjev. *Analiza PAZU HD*, 1(1), 5–18.
18. Pezdirc Žulič, H. (2012). Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti v organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(3), 85–94.
19. Šuligoj, M. (2010). Izobrazba in inovativnost zaposlenih v slovenskih hotelirskih organizacijah. *AS, Andragoška spoznanja*, 16(1), 47–56.
20. Završnik, B. & Jerman, D. (2006). Vpliv marketinških sposobnosti na porast inovativnosti v organizacijah. *Organizacija*, 39(6), 373–377.

Anja Borovinšek je leta 2017 diplomirala na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko (sedaj preimenovano v Fakulteta za ekonomijo in informatiko) ter pridobila naziv diplomirana ekonomistka–poslovna informatičarka. Preko študentskega servisa je zaposlena v farmacevtskem podjetju, hkrati pa nadaljuje podiplomski študij na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Abstract:

A Model of the Stimulating Factors for the Innovation of Organizations

Research Question (RQ): What factors stimulate organizations to innovate?

Purpose: The purpose of the research is to find out which stimulating factors motivate organizations to innovate.

Method: In order to obtain the data we used a qualitative method, a compilation method, by which we summarized results of the other authors on the same topic, a comparative method for comparing internal and external stimulating factors and a deductive method by which we conclude from individual cases in general

Results: The research has shown that internal factors for innovation are different from external ones, and for the successful operation of the organization both of them are very important. Internal factors, among which include team work, praise, rewards, examples and actions of the leader, employee participation among themselves, organizational culture and the like, stimulate the thinking and development of improvement of the process, product and the way of work in the

organization. External environmental factors stimulate innovation in order to increase the competitiveness of the company, and the organization faces changes in the market and product or service feedbacks. These are: suppliers, the sales market, customers, providers of new services, demographic change, etc.

Organization: It is important for organizations to be aware of the importance of the factors that stimulate innovation and direct managers to stimulate motivation of their subordinates for new innovative proposals and reward them appropriately.

Society: Theoretical starting points direct the company to greater attention in the awareness of the importance of innovation in its factors for the successful competitiveness of the organization on the market.

Originality: The originality of the research is reflected in the breakdown of the stimulating factors of innovation to internal and external factors.

Limitations/Future Research: For a broader view of the stimulating factors for the innovation of organizations, it would be necessary to examine more literature, incorporate inhibitory factors for innovation, and make a comparison between incentive and inhibitory factors.

Keywords: innovation, organization, innovation factors, stimulating factors for innovation.

Copyright (c) Anja BOROVIŠEK



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.